



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID**  
**FACULTAD DE INFORMÁTICA**

**TRABAJO FIN DE MASTER**  
**WHYNOT: CREACIÓN DE UNA MARCA DEPORTIVA Y DE**  
**ACCESORIOS**

**Autor: Enrique Álvarez Fernández**

**Tutor: David Sastre Segovia**



## INDICE

Objeto del Documento.....	7
Resumen Ejecutivo .....	8
Visión .....	8
Misión.....	8
Valores.....	8
Los pilares de WhyNot.....	9
Los números.....	9
Concepto y Modelo de Negocio.....	10
La idea “WhyNot” .....	10
Visión .....	10
Misión.....	10
Valores.....	10
Que es WhyNot .....	11
“El cómo” los pilares de WhyNot.....	12
Plataforma TI WhyNot .....	13
Aplicación de Mejores Prácticas.....	14
Análisis Externo.....	17
Introducción al Mercado del Padel .....	17
Estudio de Mercado .....	19
Situación Actual .....	22
La Amenaza de las grandes Firmas .....	23
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	24
Poder de Negociación con Proveedores .....	24
Amenaza Entrada Nuevos Competidores.....	25
Poder Negociación Clientes .....	27
Amenazas Productos Sustitutivos .....	28
Rivalidad entre competidores .....	28
Conclusiones Análisis del Sector.....	29
Posicionamiento actual en el Sector .....	30
Análisis Interno.....	34
Pablo Álvarez .....	35
CV Académico .....	35

CV Profesional .....	35
CV Deportivo.....	35
Kike Álvarez.....	35
CV Académico .....	35
CV Profesional .....	35
CV Deportivo.....	36
DAFO .....	39
Plan de Marketing .....	41
Segmentación del Mercado .....	41
Posicionamiento WhyNot.....	46
Nombre y Marca .....	47
Las Líneas WhyNot .....	49
Retorno al Cliente .....	51
Gestión Geométrica de la Venta.....	52
La Experiencia WhyNot .....	55
“El pack” .....	56
Personalización Limitada.....	56
Pricing .....	57
El Efecto de los Packs en el Precio .....	60
Estructura Organizativa .....	62
Organización Geográfica .....	62
Estructura Organizativa de la Compañía.....	63
Gestión de Recursos Humanos.....	66
Mapa de Procesos.....	66
Plan de Operaciones.....	69
El Valor en WhyNot .....	70
Procesos Principales de la Cadena de Suministro.....	71
La gestión de la Demanda.....	73
La gestión de Terceros.....	73
Los centros de Empaquetado.....	75
Plan Comercial.....	77
Zonas Geográficas .....	77
Estrategia de Canales.....	78
Canales Online.....	80

Prescriptores WhyNot .....	81
Distribuidores WhyNot.....	82
Tiendas Multi Marca .....	83
Eventos WhyNot .....	84
Plan Económico Financiero .....	86
Previsión Ventas y Facturación.....	86
Inversión Inicial .....	88
Gastos de Explotación y Tesorería .....	89
Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance .....	91
Análisis de Rentabilidades y Ratios .....	93
Otros Ratios .....	94
Plan de Riesgos .....	95
Política Riesgos .....	95
Matriz de Valoración de Riesgos WhyNot.....	96
Estudio Principales Riesgos.....	96
Planes de Contingencia.....	97
Conclusiones.....	101



## **Objeto del Documento**

El presente documento muestra el análisis de un plan de negocio para la creación de una nueva marca comercial de padel, asociada a una compañía de venta de material deportivo.

El objetivo es desarrollar un plan de negocio detallado que muestre la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta todos los aspectos del negocio.

Para ello se lleva a cabo un estudio detallado que comprende los siguientes apartados:

- **Concepto y Modelo de Negocio**
- **Análisis Externo**
- **Análisis Interno**
- **DAFO**
- **Plan de Marketing**
- **Estructura Organizativa**
- **Plan de Operaciones**
- **Plan Comercial**
- **Plan Económico Financiero**
- **Plan de Riesgos**

## **Resumen Ejecutivo**

En su concepción, WhyNot es una forma de entender la vida, una actitud, una ilusión, un espíritu y una visión.

Es una visión basada en toda una vida dedicada a una gran pasión, el padel, unida a un aprecio por las cosas bien hechas y a un sentimiento de responsabilidad de aportar un beneficio a la sociedad.

WhyNot, es la creación una marca de padel con una clara vocación de diferenciación. Una diferenciación basada en el cuidado de cada uno de los detalles asociados a la experiencia del cliente en el proceso de compra y el disfrute de sus productos.

### **Visión**

¿"Por qué no" ser la una marca de referencia que ofrece productos de calidad al tiempo que es capaz de retornar al cliente y a la sociedad parte del valor obtenido gracias a superación de las expectativas de la experiencia de compra y el uso del producto del propio cliente?

### **Misión**

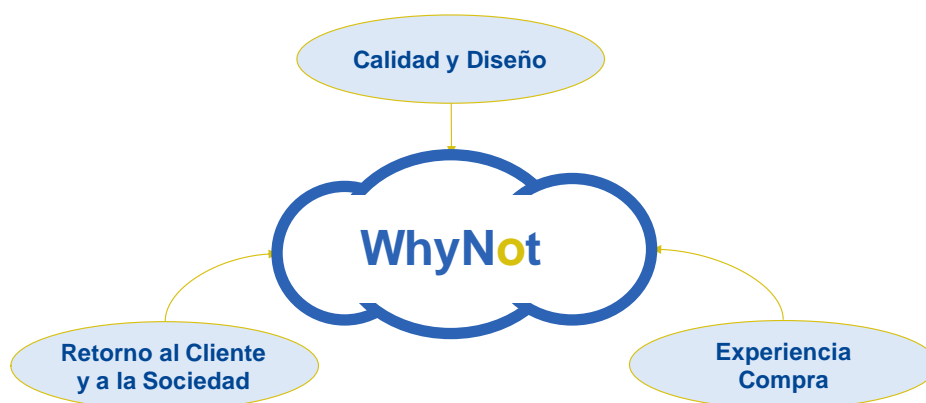
Ofrecer una experiencia única y diferenciada al cliente en la adquisición y el disfrute de productos, haciendo al cliente sentirse parte del proceso de generación de valor para la compañía, para la sociedad y para los propios clientes, generando un beneficio común.

### **Valores**

- Ofrecer Calidad y superar las expectativas del cliente.
- Innovar y compromiso con la mejora continua.
- Compromiso con nuestros clientes y con la sociedad.



## Los pilares de WhyNot



Para ofrecer una experiencia diferencial, WhyNot se basa en tres conceptos: la calidad y el diseño, la experiencia de compra y el retorno, tanto al cliente como a la sociedad.

La compañía nace por tanto con un objetivo empresarial y benéfico, demostrando que ambos conceptos no son incompatibles.

Además, WhyNot incorporará y aprovechará las mejores prácticas empresariales para optimizar al máximo su actividad. De este modo, la compañía se centrará en los procesos de generación de valor para sus clientes externalizando al máximo el resto de actividades.

WhyNot, por tanto, se centrará en el diseño de sus productos, el empaquetamiento de los mismos y la gestión de la experiencia de compra del cliente.

## Los números

El plan de Negocio de WhyNot calculado a 5 años, contempla una inversión inicial de 24.500. En base a esta inversión, los resultados esperados de la compañía son los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	227.569,00	455.138,00	910.276,00	1.820.552,00	3.641.104,00
<b>Gastos</b>	190.306,14	362.008,28	662.902,26	1.185.317,29	2.168.049,30
<b>Beneficio Neto</b>	21.112,18	68.599,01	198.006,43	514.287,77	1.184.543,76
<b>Aplicación a dividendos</b>	2.111,22	6.859,90	29.700,96	128.571,94	296.135,94

## Concepto y Modelo de Negocio

### La idea “WhyNot”

Creación una marca de padel con una clara vocación de diferenciación. Una diferenciación basada en el cuidado de cada uno de los detalles asociados a la experiencia del cliente en el proceso de compra y el disfrute de sus productos.

Si bien WhyNot nace como una marca de padel, el objetivo es llegar a ser una marca global a través de la diversificación de sus productos y actividades, aprovechando la imagen de marca creada dentro de la venta de ropa y accesorios deportivos.

### Visión

¿”Por qué no” ser la una marca de referencia que ofrece productos de calidad al tiempo que es capaz de retornar al cliente y a la sociedad parte del valor obtenido gracias a superación de las expectativas de la experiencia de compra y el uso del producto del propio cliente?

### Misión

Ofrecer una experiencia única y diferenciada al cliente en la adquisición y el disfrute de productos, haciendo al cliente sentirse parte del proceso de generación de valor para la compañía, para la sociedad y para los propios clientes, generando un beneficio común.

### Valores

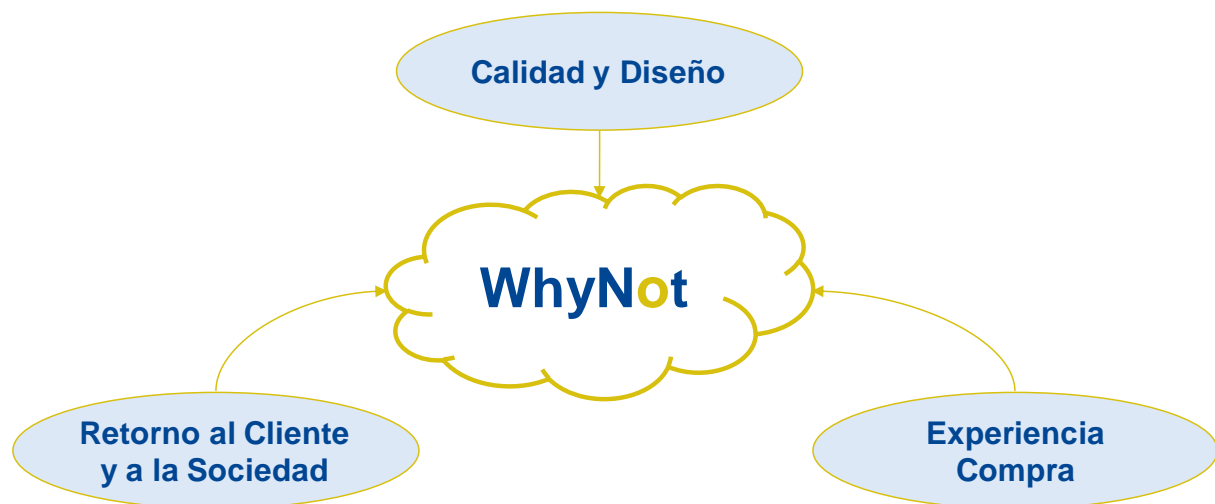
- Ofrecer Calidad y superar las expectativas del cliente.
- Innovar y compromiso con la mejora continua.
- Compromiso con nuestros clientes y con la sociedad.

Inicialmente, Whynot será una marca dedicada al diseño, distribución y venta de material relacionado con la práctica del padel. Sin embargo, la aspiración de WhyNot es llegar a ser una marca global capaz de ofrecer productos de diseño relacionados con la práctica deportiva y la moda.

## Que es WhyNot

Inicialmente, WhyNot será una marca dedicada al diseño, distribución y venta de material relacionado con la práctica del pádel.

La compañía nace con una clara vocación de diferenciación a través del diseño y calidad de sus productos y de ofrecer una experiencia de compra diferencial para el cliente.



El concepto de “Producto” para WhyNot conlleva todos los elementos que juegan un papel importante para superar las expectativas de la experiencia del cliente en el proceso de compra y en el disfrute de los productos.

De este modo, no se contemplará tan solo los componentes ofrecidos al cliente si no que se tendrán en cuenta cada una de los servicios que rodean a los productos, como puede ser el embalaje del producto, el servicio de envío, servicio postventa, etc.

Para superar las expectativas del cliente Whynot se basa en los siguientes pilares:

- **Calidad y Diseño.**

Los productos tendrán un diseño cuidado que represente todos los valores y filosofía de WhyNot, sin embargo, este diseño debe ir acompañado de una garantía de calidad.

La imagen de WhyNot deberá ir siempre asociada por tanto al diseño cuidado y a una garantía de calidad.

- **Experiencia de Compra.**

La experiencia de compra de WhyNot será un factor determinante y claramente diferencial. Para ello se establecerán nuevas estrategias de venta y se establecerán canales directos entre el cliente y WhyNot, que permitirán controlar la experiencia de compra.

- **Retorno al Cliente y a la Sociedad.**

El retorno es una de las razones de la existencia de WhyNot. El proceso de generación de valor de la compañía estará integrado por todos los elementos que forman parte del mismo entre los que se encuentran los clientes y la comunidad.

De este modo, se establecerán mecanismos que permitirán compartir los beneficios obtenidos haciendo partícipes a los clientes del valor generado por WhyNot

Por otro lado, para poder mantener un nivel máximo de exigencia es de vital importancia para la compañía el establecimiento de **un ciclo de mejora continua** que permita la innovación y la mejora tanto de los productos y servicios ofrecidos al cliente como la optimización de todos los procesos llevados a cabo en la compañía.

Este ciclo de mejora continua estará basado en la aplicación de las **mejores prácticas** en la gestión empresarial en un sector poco maduro como es el padel y en el que queda un largo camino por recorrer en la optimización de procesos y actividades.

Estas mejores prácticas serán incorporadas en la compañía por el equipo humano de WhyNot que aportará todo el conocimiento adquirido gracias a su formación académica y su experiencia en diferentes sectores.

### **“El cómo” los pilares de WhyNot**

Para poder llevar a cabo los objetivos de WhyNot, es necesario describir las bases en las que se va a sustentar el modelo de negocio establecido.

En este sentido cabe destacar las siguientes:

- Las Tecnologías de la Información
- Aplicación de Mejores prácticas empresariales

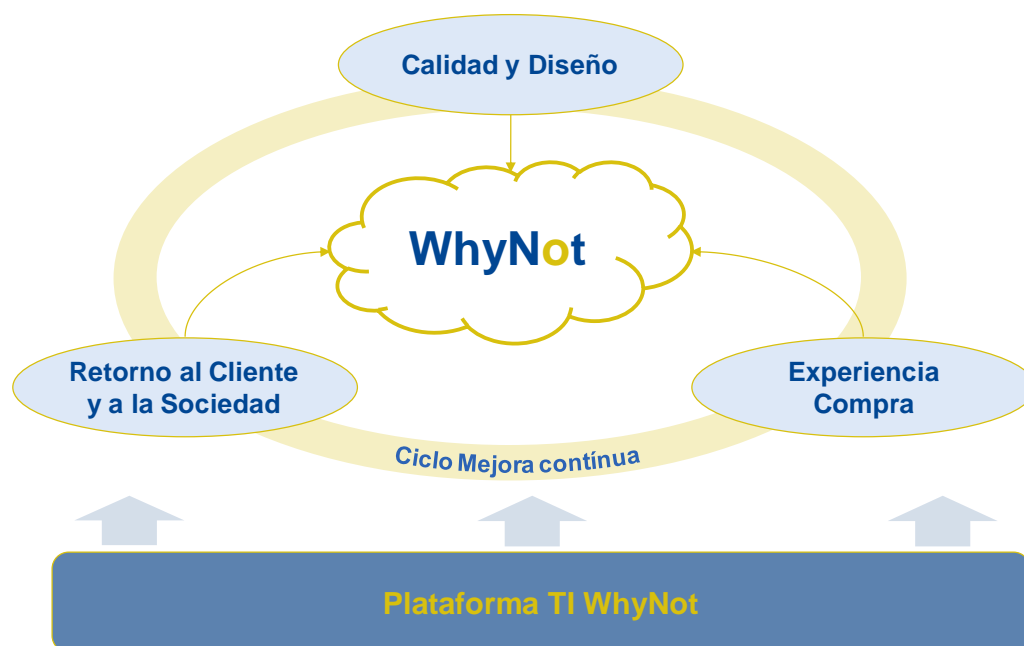
## Plataforma TI WhyNot

Las TI jugarán un papel fundamental en el modelo de negocio de WhyNot. Todo el sistema de fidelización, venta y promoción se basará en una herramienta desarrollada Ad-hoc.

La fidelización en WhyNot es diferencial, ya que la marca nace con la intención de fidelizar a los clientes, que más que sentir que están en un simple programa de fidelidad, sentirán el modelo WhyNot como propio sintiéndose parte de la generación de valor de la compañía.

Esta herramienta además funcionará como principal canal de comunicación entre la empresa y los clientes. En el momento en el que un cliente realice una compra, automáticamente tendrá acceso al sistema de fidelización.

Esto hace que tanto el diseño como la usabilidad de la herramienta sean claves, resultando un factor de éxito clave para WhyNot.



Tal y como refleja el diagrama anterior, la plataforma TI de WhyNot permitirá a la compañía cumplir con sus principales objetivos, sustentando el negocio de la misma.

La plataforma permitirá por un lado la venta de productos, siendo por tanto clave en la experiencia de compra por parte del cliente. Por otro lado, actuará como principal sistema

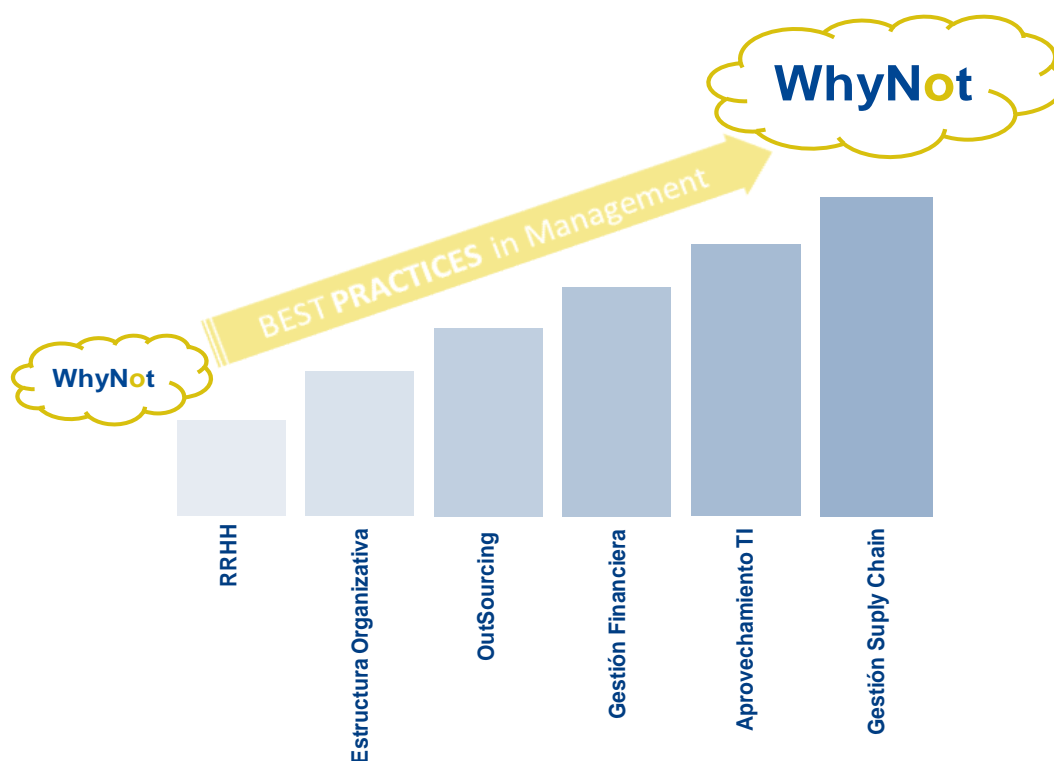
de generación de retornos y beneficios al cliente, estableciendo diferentes campañas de fidelización.

Al mismo tiempo, la plataforma permitirá optimizar los procesos de la compañía y sustentar el ciclo de mejora continua al actuar como principal fuente de información para WhyNot. Este ciclo de mejora continua, gracias al repositorio de información de la plataforma, será un pilar fundamental para el aseguramiento de la calidad de los productos y los procesos de WhyNot.

Por otro lado, la plataforma online permitirá detectar en un tiempo record las nuevas tendencias en el mercado, ayudando de este modo al proceso de diseño a adaptar los productos en base a las preferencias de los clientes.

### Aplicación de Mejores Prácticas

Otro de los puntos claves en WhyNot será reutilizar las mejores prácticas llevadas a cabo tanto dentro como fuera del sector. Es decir, no es necesario reinventar la rueda, sino tratar de aprovechar todas las experiencias de éxito en diferentes sectores.



En el mercado actual del Padel no destaca la utilización de las mejores prácticas y metodologías del mundo empresarial. En su mayoría, se trata de empresas y marcas basadas en la experiencia propia en el mundo del padel (contactos, conocimiento del deporte, experiencias deportivas, etc.) Si bien es importante conocer el sector y el mundo del padel, es igualmente importante conocer las principales tendencias empresariales y tratar de aprender de los casos de éxito para aplicar las mejores prácticas.

Entre las mejores prácticas cabe destacar, como claves:

- **Gestión de la cadena de suministro.** Se realizará un estudio para definir la cadena de suministro óptima, con un objetivo de conseguir una reducción y optimización de los costes, en base a un stock muy limitado intentando gestionar un stock cero, de unidades de los productos almacenadas. Cabe destacar también la aplicación de un modelo Make to Delivery, en el que la producción tenga como impulso la demanda por parte de los clientes.
- **Utilización de la TI.** En el mercado del Padel no existe un gran aprovechamiento de las TI como canal de venta y de relación/fidelización con el cliente. Este es un punto clave para WhyNot.
- **Gestión financiera Eficaz.** Control exhaustivo de la gestión económica financiera, llevando un riguroso control del balance de la empresa y sus flujos de Caja.
- **Externalización de Actividades.** En WhyNot las personas están para aportar valor. Se eliminarán y externalizarán todas las actividades productivas que no añadan valor a la compañía.  
Por otro lado, la externalización de procesos permitirá aportar valor a la compañía ofreciendo la visión de expertos e incorporando tendencias del mercado.
- **Estructura Organizativa.** Se creará una estructura organizativa acorde con la Estrategia de la compañía, en la que se le dé especial relevancia a los procesos claves de WhyNot. La estructura será flexible, y permitirá que las personas puedan desempeñar diferentes roles, pasando de un departamento a otro. De este modo, podrán tener una visión global de la empresa y cuáles son las claves del éxito.
- **Modelo RRHH.** Las personas que formen parte del equipo de WhyNot serán de orígenes, formación y experiencias diferentes. Sin embargo, todos ellos deben compartir la filosofía de WhyNot y compartir sus motivaciones. El modelo de RRHH

estará basado en la generación de incentivos y en que todos los integrantes formen parte de los resultados de la compañía.



## **Análisis Externo**

### **Introducción al Mercado del Padel**

Actualmente el Padel se encuentra entre los deportes de moda en España. Hablamos de un deporte del que se celebran solamente en Madrid más de 50 torneos semanales, teniendo en cuenta tanto los torneos federados, torneos de club, ligas de aficionados, etc. (En base al estudio del 22 de Marzo de 2013).

Si tenemos en cuenta el número de participantes, solamente en los torneos Federados de Madrid, estamos hablando de un mínimo de 500 participantes por fin de semana.

En el resto de España, la situación es similar, en comunidades autónomas como País Vasco, Asturias, Galicia, Valencia, Baleares, etc. Destacando por el número de participantes Andalucía y Cataluña.

A continuación se muestran unas cifras extraídas de un estudio sociológico de Telecyl acerca del fenómeno del Padel. El estudio se basa en la afluencia de público a los diferentes torneos.

El estudio sostiene que más del 60% tiene estudios superiores y casi la mitad son directivos o pertenecen a mandos intermedios de las empresas, mientras que el 56,6% son trabajadores por cuenta ajena. En cuanto a la media de edad, el 59,2% tiene entre 18 y 39 años y dos de cada diez asistentes provienen de una ciudad distinta de donde se celebraba el torneo.

El estudio incluyó un análisis clúster para poder clasificar al público en grupos: se determinaron cuatro perfiles donde el más destacado, con un 34% de los asistentes, viene definido por “hombres bastante aficionados, trabajadores por cuenta ajena que no asisten a clases de pádel”. Respecto a la práctica de este deporte, 8 de cada diez afirma jugar y de todos ellos más de la mitad lo practican alguna vez por semana (52,4 %). De los que afirman jugar al pádel alguna vez, el 48,3 % asiste o ha asistido a clases de pádel y el 25,9 % disputa únicamente partidos amistosos.

Esto nos da una idea del tipo de aficionado medio, y cuáles son sus necesidades.

En cuanto al mercado de la venta de material, según un análisis de [www.planetapadel.com](http://www.planetapadel.com), un reconocido detallista declara *“la gente anda loca por las ofertas y lo que busca principalmente es el precio y en esa fiebre han caído todos. Hasta los proveedores”*.

Otra detallista, de Madrid, reconocía que el “consumidor de palas de pádel es muy compulsivo, menos técnico que el de tenis al cual hay que venderle los productos mediante argumentos pues el precio no es tan determinante”.

Del estudio se extraen las siguientes conclusiones:

- **Las prisas.**
  - Muchas de las empresas entran en el sector, porque ven una mina de oro, un mercado en claro crecimiento y con un gran potencial. Pero no reparan en realizar un análisis de cuál es su estrategia ni como se quieren diferenciar.
- **Nula Organización**
  - El crecimiento ha sido totalmente descontrolado, y no existe ninguna organización que se encargue de vertebrar u organizar el mercado. Las empresas han ido creciendo en la cotidianeidad y tratando de subirse a una ola sin establecer ningún tipo de organización.
- **Avance imparable de las firmas de Tenis.**
  - Aprovechando precisamente los dos puntos anteriores, las firmas de Tenis avanzan en el mercado aprovechando todos sus recursos y organización para ofrecer productos de mayor calidad y una mayor seguridad al cliente, al tiempo que ofrecen una clara diferenciación.

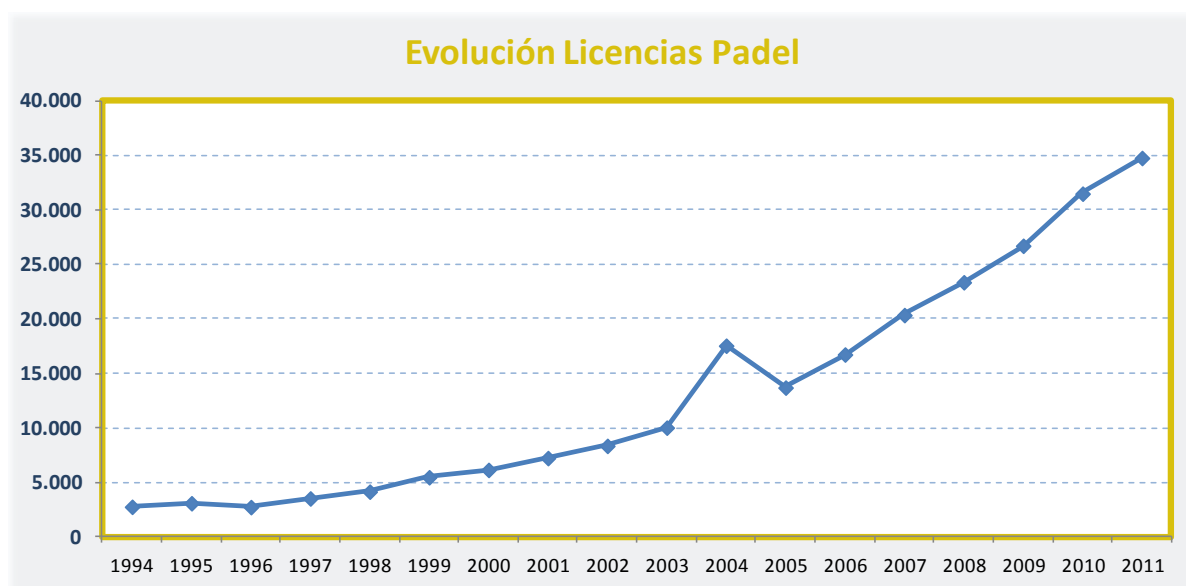
Un importante fabricante de palas español, que no ha dado su permiso para divulgar sus datos, afirma que *“desde 2009 al año se habrán creado unas 50 marcas de padel de las cuales, pasado un año solo se mantienen 4 o 5”*. Solamente teniendo en cuenta las nuevas marcas que salen al mercado y que cuentan con este proveedor como fabricante, en 2012, realizaron el intento de salir al mercado 16 marcas, de las cuales finalmente salieron 7 y solamente 3 tienen ventas suficientes para mantener sus costes.

Con todos estos datos, sorprende ver como ninguna de las nuevas marcas ofrece una visión alternativa, y todos los nuevos intentos siguen basándose en ofrecer productos con escasa diferenciación y sin aportar nuevos modelos de negocio.

## Estudio de Mercado

El padel es un deporte en auge, y con una clara tendencia de crecimiento tanto en número de practicantes, número de licencias federativas, clubes deportivos como en la venta de material específicamente diseñado para la práctica de este deporte.

A continuación se muestra un estudio del crecimiento del número licencias de este deporte basándose en la información del Consejo Superior de deportes (<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/historico-de-licencias.pdf>):



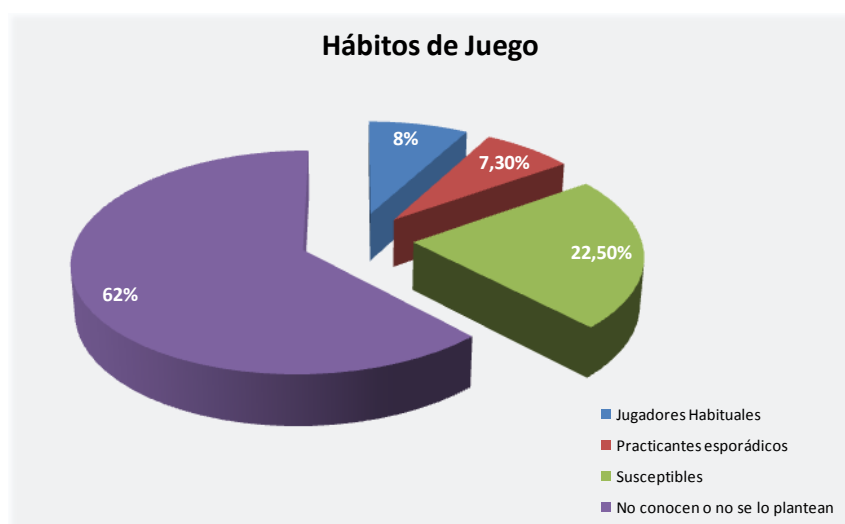
Tal y como se puede observar en el gráfico desde su creación en 1994, la creación de nuevas licencias ha sido una constante en la Federación Española de Padel.

Sin embargo, y aunque este es un indicador del crecimiento del sector, es importante tener en cuenta que el padel no se caracteriza por un porcentaje alto del número de federados frente al número de jugadores aficionados.

Según un estudio del *Grupo Mediapro* en cuya muestra se tuvo en cuenta personas entre 18 y 55 años para el Padel Pro Tour (circuito profesional de padel) se extraen las siguientes cifras:

- En España, el número de practicantes en la actualidad supera los 2 millones. Mientras que el mercado potencial se cifra en 8 millones.
- Las previsiones de crecimiento estiman que en 2015 el número de practicantes sea de 4 millones de personas.

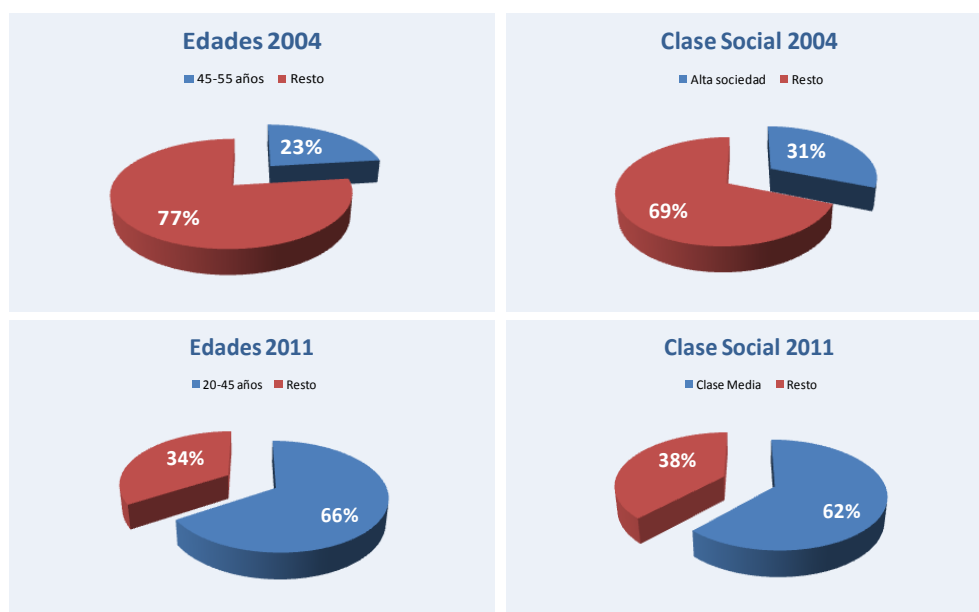
En cuanto a los hábitos de juego se obtienen los siguientes resultados:



Este gráfico muestra que el potencial de crecimiento es grande ya que el 62% de los encuestados afirma que todavía no conoce el padel o no se ha planteado practicarlo.

Es importante tener en cuenta que a medida que el deporte se populariza, se están eliminando ciertos tópicos acerca del mismo que hace que el número de practicantes crezca de forma exponencial.

Los siguientes gráficos muestran la evolución en la tipología de practicantes de padel en los últimos años:



El informe muestra por tanto una paulatina democratización del deporte que cada vez es más aceptado entre todas las clases sociales.

Es muy significativo el incremento en el número de mujeres que juegan al pádel, que representan más del 35 % de los practicantes, principalmente en las edades comprendidas entre 20 y 35 años.

Se puede afirmar por tanto que el pádel es un deporte que sigue en claro crecimiento, siendo accesible cada vez a más practicantes.

A pesar de la democratización del pádel citada anteriormente, dentro del pádel se mantiene un perfil de aficionado de clase media o media-alta abierta a los estímulos generados por la imagen de marca e influenciado por las tendencias sociales.

Es importante recalcar también la dificultad de obtención de estudios serios acerca del sector, lo cual demuestra una vez más que a pesar de su crecimiento es un sector que sigue sin estar debidamente organizado y profesionalizado.

## Situación Actual

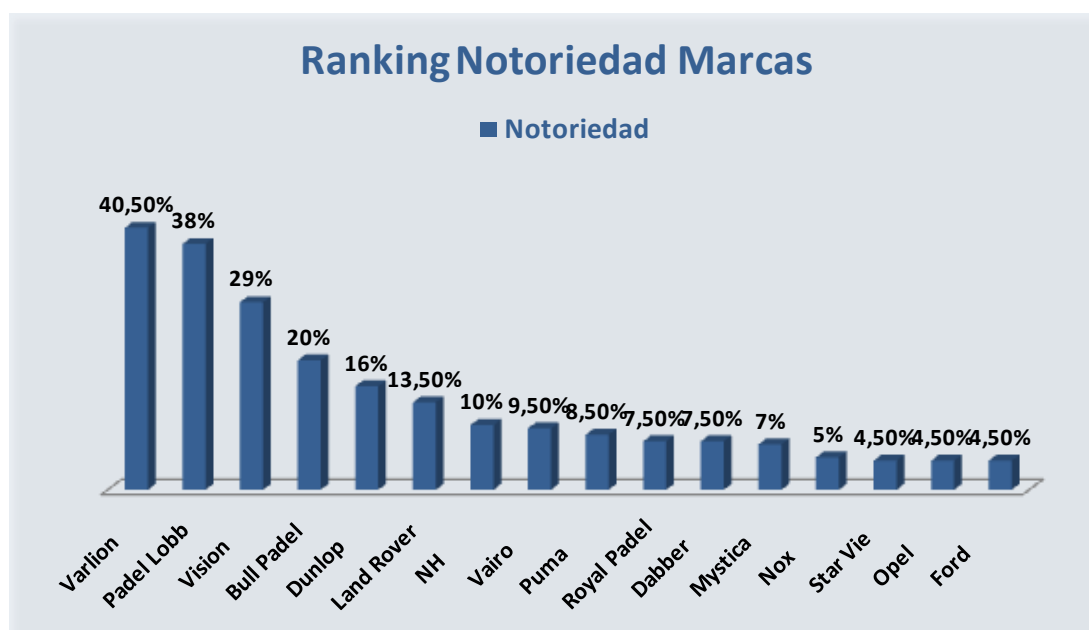
A continuación realizaremos un estudio de la competencia, las principales marcas, la opinión de los consumidores y las cuotas de mercado actuales.

El análisis se basa en un estudio realizado por *Champions Media Group* sobre las principales marcas de padel en 2012.

El estudio semana a Varlión como la marca con mayor notoriedad con un 40,5% seguida de Padel Lobb con un 38%.

En la encuesta se han mencionado un total de 75 marcas, de las cuales 25 corresponden a marcas deportivas.

A continuación se muestra un gráfico con el ranking de notoriedad de las marcas:



Es importante reseñar la importancia de la geografía ya que en función de las regiones las cuotas de mercado y los índices de notoriedad cambiar significativamente. El siguiente cuadro muestra las marcas líderes en cada zona geográfica:



Por zonas, Varlión se impone en Andalucía (50%), Cataluña (32,5%) y en el resto de España (47,2%) y empata con Padel Lobb en el País Vasco (50%). Por su parte, Padel Lobb es la marca mencionada en primer lugar en Madrid con un 48% de los encuestados.

### ***Royal Padel y Star Vie, feudos en Cataluña***

Es destacable mencionar la diversidad de marcas mencionadas en Cataluña (un total de 40), donde destaca la notoriedad de Royal Padel que se sitúa en la segunda posición con un 27% y Star Vie en cuarta posición con un 20% de índice de notoriedad, siendo ambas tradicionalmente consideradas como “marcas locales”.

En Andalucía, el caso es similar con Dabber, que se sitúa en la cuarta posición empatando con Vísion (23%).

### **La Amenaza de las grandes Firmas**

Dentro del mercado, llama la atención, la ausencia de marcas globales como pueden ser Abercrombie, Nike, Adidas, etc.

Estas marcas no han realizado un esfuerzo de introducción en el mundo del padel. Las razones son por un lado que la ropa que ya ofrecen a sus clientes para deportes como el

tenis, es perfectamente válida para la práctica del padel. Y por otro lado, que el mercado del padel no es suficientemente grande y atractivo todavía para estas marcas.

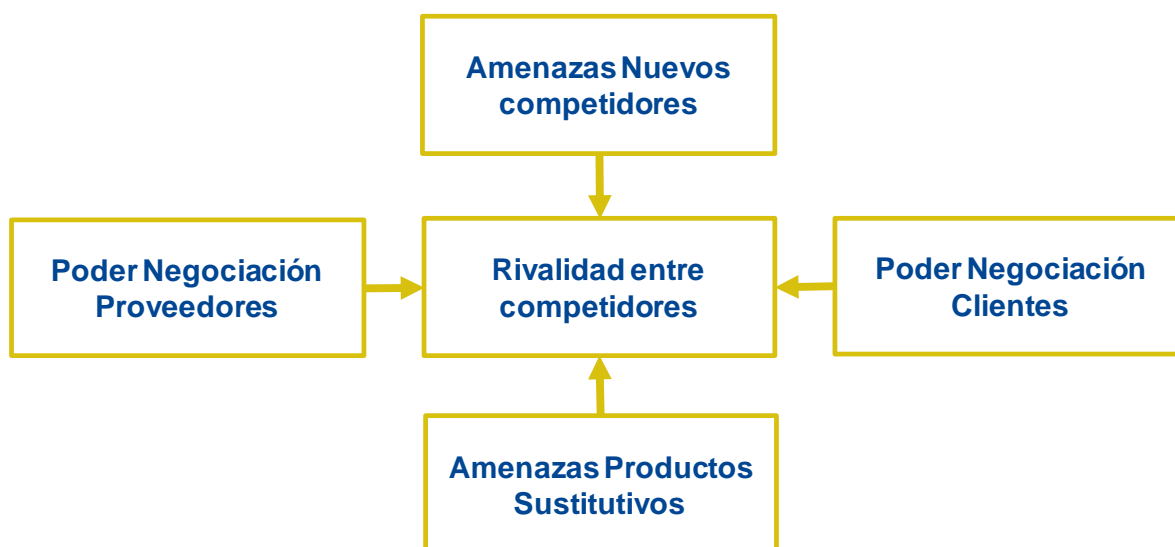
Estas marcas representarían el movimiento contrario a WhyNot, es decir, WhyNot busca llegar al mercado global de ropa deportiva y de sport, comenzando por la creación de marca asociada al padel. Sin embargo, estas marcas aprovecharían su imagen global para entrar en el mercado del padel.

Hay que tener en cuenta este factor, ya que si una de estas marcas decidiera irrumpir en el sector del padel, es un riesgo a tener en cuenta, especialmente en las aspiraciones de WhyNot de consolidarse como una marca global.

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

A continuación realizaremos un estudio de las 5 fuerzas de Porter: Poder de los proveedores, Amenazas de productos Sustitutivos, Poder de Negociación de los Clientes, Amenazas de nuevos competidores y Rivalidad entre los competidores existentes.

#### **Las 5 Fuerzas de Porter**



#### **Poder de Negociación con Proveedores**

En el mundo del padel se debe diferenciar entre dos tipos de marcas:

- Las que fabrican sus propias Palas
- Las que externalizan el proceso de fabricación.



Hasta hace poco tiempo, las fábricas de padel se encontraban concentradas en Argentina y España fundamentalmente. Esto hacía que el poder de los proveedores sea muy alto. Además, todas las fábricas tenían como objetivo la potenciación de su propia marca.

En los últimos años, hemos asistido a una descentralización de los procesos de fabricación. Se han creado nuevas fábricas en China, Paquistán, Brasil, y el resto del mundo. Estas fábricas además ofrecen la posibilidad de fabricar componentes para diferentes marcas abriendo de forma clara el mercado, y haciendo posible la entrada de nuevas marcas deportivas en el mercado.

Sin embargo, el poder de negociación por parte de los proveedores sigue siendo alto ya que en muchos casos, las empresas de fabricación de padel cuentan con un tamaño mucho mayor al de las marcas de venta de material deportivo.

### **Amenaza Entrada Nuevos Competidores**

A continuación se analizan una por una las principales barreras de entrada del sector:

#### ***Inversión necesaria***

La inversión necesaria para comenzar en el Negocio de la venta de material deportivo no es muy alta. Sobre todo si se tiene en cuenta que en el negocio existe una gran oferta de “marcas locales” o de nicho que centralizan sus ventas en pequeños núcleos geográficos como Cataluña, País Vasco, Asturias, etc.

Estas marcas si bien de forma unitaria no suponen una competencia clara sobre las marcas globales, si sumamos la cuota de mercad de todas ellas en cada región hacen que se deban tener en cuenta en el mercado ya que acceden a un 25% de la cuota de mercado (según estudio de Champions Media Group).

Debido al bajo volumen de ventas, que estas marcas no son fabricantes de sus productos y que además sus canales de venta se basan en relaciones personales y en la venta directa a través de clubs deportivos, monitores y conocidos, la entrada de estos competidores no supone una gran inversión necesaria.

### ***Economías de escala***

Desde el punto de vista de las economías de escala, es difícil encontrar claros ejemplos. Sin embargo se pueden analizar desde dos puntos de vista:

- Marcas Deportivas no especializadas. Las marcas deportivas que no están especializadas en Padel, pueden generar economías de escala. Sobre todo si tenemos en cuenta las marcas con especial relevancia en el Tenis. De este modo, se pueden reutilizar tanto los recursos comerciales como los tecnológicos para generar productos tanto para tenis como para padel (Playeros, raquetas, grips, ropa, etc.)
- Marcas especializadas en Padel. Con los modelos de negocio actuales, la generación de economías de escala y sinergias es difícil de encontrar. Ya que se trata de marcas que nacen solo para el padel y tienen un difícil crecimiento hacia otros sectores.

En este punto cabe destacar el objetivo de WhyNot. Si bien nace como una marca de padel, el objetivo es atraer a un público de determinadas características para en un futuro cercano tratar de aprovechar tanto la imagen de marca como los recursos tecnológicos para entrar en nuevos sectores. Estos pueden ir desde la venta de ropa de calle, venta de artículos de decoración, eventos, viajes, etc.

### ***Ventaja absoluta en costes***

Es importante también destacar que algunos de los principales fabricantes han sacado también sus propias marcas de padel. Las marcas que tienen como proveedor a este fabricante están en una clara desventaja competitiva ya que la ventaja en costes es obvia.

### ***Diferenciación del producto***

La diferenciación de los productos en el sector, es escasa. A excepción de las marcas líderes, el resto no ha conseguido una diferenciación de sus productos.

La única diferenciación está en el acceso a canales de venta y en los recursos generados.

### ***Acceso a canales de distribución***

El acceso a los canales de distribución es complejo. Se trata de canales de venta y distribución muy informales basados sobre todo en relaciones personales y en la venta directa a través de monitores y tiendas de club.

Es importante tener en cuenta también la figura de los prescriptores. En este caso, se trata de monitores o bien gerentes de escuelas de padel que ejercen influencia sobre los alumnos y sobre el material que estos deben adquirir.

Surge también la figura de las pequeñas tiendas especializadas con un carácter local, que a su vez también trabajan en base a relaciones personales.

En este caso, para una nueva marca sin relaciones establecidas, el acceso a los canales de venta es complejo.

En el caso de WhyNot cabe destacar que cuenta con relaciones preestablecidas ya que estará fundada por ex jugadores y ex entrenadores con una larga experiencia en el sector.

### ***Barreras administrativas y legales***

No existen barreras administrativas o legales a destacar.

### **Poder Negociación Clientes**

En primer lugar debemos analizar quienes son los clientes, entre los cuales cabe diferenciar:

- Grandes Superficies.
- Tiendas especializadas
- Webs Especializadas
- Clubes Deportivos
- Monitores y Terceros
- Clientes Finales

Muchas de las marcas actuales no tienen acceso directo a los clientes, con lo que deben utilizar los canales anteriormente citados.

Por otro lado el acceso a grandes superficies, debido a los grandes volúmenes y a las condiciones establecidas para las grandes superficies, está restringido solamente a las marcas con mayor prestigio (Varlión, Padel Lobb, Visión, etc.).

En el caso de las grandes superficies, el poder de negociación del cliente es muy alto llegando a ser una gran barrera para las marcas de nicho o pequeñas marcas.

En el caso de los clientes y distribuidores de tamaño medio o pequeño, el poder de negociación varía en función de las diferentes marcas. De este modo, ante marcas con una

importante cuota de mercado, estos clientes tienen escaso poder de negociación siendo las marcas quienes marcan las condiciones contractuales.

Este hecho hace que algunos pequeños distribuidores rechacen a algunas de las principales marcas, ya que estas imponen condiciones abusivas obligando a una gran inversión inicial y exigiendo una exclusividad que pocos se pueden permitir.

En el caso de marcas más pequeñas, con menor posicionamiento en el mercado estas pequeñas tiendas, en algunos casos tienen un poder de negociación medio a través del cual pueden negociar la concesión de condiciones más favorables para las tiendas.

En el caso del resto de clientes, el poder de negociación es muy bajo.

Es importante resaltar que WhyNot en su inicio no contempla la venta a través de grandes superficies ya que uno de sus objetivos es controlar el proceso y la experiencia de venta directa.

### **Amenazas Productos Sustitutivos**

En cuanto a las amenazas de productos sustitutivos se pueden diferenciar:

- Material específico de Padel (Palas, Paleteros, etc.).
  - No existe una gran variedad de productos sustitutivos.
- Material deportivo Genérico.
  - En este caso la variedad y calidad de los productos sustitutivos hacen que existan en la actualidad más usuarios utilizando material de marcas deportivas generales que material de marcas especializadas.
  - Aunque en los últimos años se ha ido viendo un cambio de tendencia sobre todo en el caso de las marcas líderes (Padel Lobb y Varlión, en especial)

### **Rivalidad entre competidores**

Es cierto que actualmente existe una gran variedad de competidores en el Mercado.

Sin embargo, se trata de un mercado todavía muy joven en el que la rivalidad entre unas marcas y otras no están clara. Hasta ahora cada marca ha tenido su espacio y su cuota de mercado y no se ha visto amenazada por terceras.

Los intentos de inclusión de nuevas marcas, debido a su escasa diferenciación y a su escasa capacidad empresarial, han resultado un fracaso y no han supuesto una gran rivalidad para las marcas bien posicionadas en el mercado.

Sin embargo, esta tendencia ha cambiado en los últimos años. Por un lado, las principales marcas están haciendo un esfuerzo por hacerse con una mayor cuota de mercado. En este caso cabe destacar a Varlión que en los últimos años se ha posicionado como marca líder y que está haciendo grandes esfuerzos para acceder a segmentos en los que no tenía un liderazgo tan marcado.

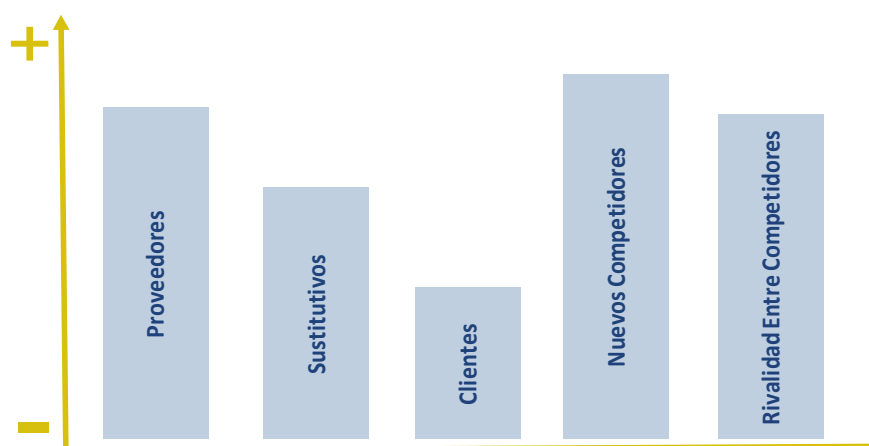
### Conclusiones Análisis del Sector

Se puede afirmar que el mercado del padel es un Mercado en claro crecimiento y con un gran potencial.

Sin embargo, se trata de un mercado sin organización y en el que los principales actores han sido incapaces de crear las barreras de entrada necesarias.

Se trata de un mercado fundamentalmente basado en relaciones personales y sin una gran estructuración de los modelos de negocio.

En el siguiente diagrama se muestra el impacto de las diferentes fuerzas de porter:



Si observamos el diagrama, parece que el sector no es muy atractivo, ya que tenemos que tener en cuenta que en general el poder de terceros es muy alto. Sobre todo si consideramos que la rivalidad alta y las amenazas tanto de productos sustitutivos como de nuevos como de nuevos competidores también lo es.

WhyNot propone un nuevo modelo de negocio que supone cambios en el sector, con lo que podemos analizar los cambios del siguiente modo:

La estrategia de WhyNot pretende crear un nuevo modelo de venta y de relación con los clientes. Este modelo además se basa en un sistema informático que aportará una ventaja sobre el resto de competidores.

Este sistema está relacionado con una de las fuerzas de Porter extra “(+3)” que es la digitalización. De este modo, WhyNot creará una nueva barrera de entrada para los competidores ya que contará con un sistema capaz de fidelizar al cliente y de este modo creará una nueva barrera de entrada para nuevos competidores.

### **Posicionamiento actual en el Sector**

Para comenzar con el estudio del posicionamiento, realizaremos un análisis de la situación actual teniendo en cuenta a los principales competidores.

Este estudio se basa en un análisis cualitativo propio, realizado en base al conocimiento del mercado.

Si bien existen diferencias entre los diferentes competidores, su diferenciación y segmentación realmente no es clara. Es decir, las marcas no se dirigen a segmentos concretos sino que basan su estrategia en el establecimiento de un precio acorde a sus pretensiones.

Entre las diferentes marcas, cabe destacar a dos como la referencia a seguir. Estas dos marcas son **Varlión y Padel Lobb**. Son una referencia por un lado porque entre las dos tienen una cuota de mercado que les hace ser líderes del mercado.

Además, ambas han conseguido diferenciarse de su competencia, aportando un valor al consumidor por el que está dispuesto a pagar un sobre precio por sus productos.

Por otro lado, estas dos marcas son un referente para WhyNot ya que han conseguido desmarcarse del mundo del padel, diversificando sus productos y ofreciendo al cliente

productos que no son especializados. Tan es el caso de Varlón que ofrece prendas de vestir y productos relacionados con el mundo del motor y del polo.

Padel Lobb en su caso tiene acuerdos con diferentes marcas como Fiat o Samsonite por los cuales estas marcas ofrecen líneas de productos con la marca Padel Lobb.

Uno de los objetivos estratégicos de WhyNot, es aprovechar su imagen de marca y su aceptación entre un grupo de clientes para entrar en nuevos mercados. Por ello será clave la segmentación de clientes, ya que estos serán los que habrán nuevos mercados para WhyNot.

A continuación se muestra un gráfico del posicionamiento de las principales marcas en el mercado:



\* El tamaño de los logos indica el precio orientativo de los productos de cada marca

El primer aspecto que salta a la vista en el gráfico anterior es la gran concentración de marcas especializadas, con una escasa diferenciación. Se trata de marcas que pese a su escasa diferenciación ofrecen unos precios relativamente altos, lo que les hace muy sensibles a la entrada de nuevos competidores.

Estas marcas se ciñen a la venta de productos exclusivamente relacionados con la práctica del padel.

En esa franja en la que se encuentran marcas como Nox, BullPadel, Vairo, Star Vie y otras, la rotación de nuevas marcas es muy alta, entrando nuevas compañías en el mercado con una frecuencia alta.

Entre este grupo de marcas cabe destacar la aparición de Drop Shot. Se trata de una marca fabricante, es decir, fabrica para otras marcas. En los últimos años ha hecho una gran apuesta por su propia marca desbancando a otras marcas debido a dos aspectos fundamentales. Ofrecer productos de una calidad un poco mayor debido a su capacidad de innovación y sobre todo es una líder en costes. El resto tiene que pagar el sobre precio al no ser fabricantes lo que unido a la incapacidad de diferenciarse les ha hecho perder una gran cuota de mercado.

Por otro lado, está el grupo de las marcas de tenis o marcas deportivas globales que han hecho una incursión en el mundo del padel. Estas marcas cuentan con una amplia red de distribución, recursos, canales, etc. que les hace contar con una amplia cuota de mercado. Por otro, lado ya cuentan con una imagen de marca que pueden explotar.

Otro grupo destacable, es el de las marcas blancas de grandes proveedores de material deportivo como Decathlon, El corte inglés, etc. Que ofrecen precios muy bajos, con lo que se llevan una cuota de mercado importante.

Por último, está el grupo de las marcas de padel que han conseguido dar un paso adelante diferenciándose de su competencia e incluso ofreciendo productos fuera de los especializados. En este grupo se encuentran actualmente Padel Lobb y Varlión.

Estas marcas ofrecen productos diversificados, y que se alejan del mercado del padel. Tal es el caso de Varlión que ofrece productos relacionados con el mundo del motor, o Padel



Lobb que ha llegado a un acuerdo con FIAT para la apertura de una tienda conjunta en la que se ofrecerán productos de Padel Lobb al mismo tiempo que se podrán adquirir coches del modelo FIAT 500.

## Análisis Interno

En este apartado, debemos valorar las competencias y los recursos que tiene WhyNot en este momento.

En estos momentos WhyNot solo cuenta con la idea, y sobre todo el compromiso y aptitudes de quienes lo forman.

En este momento la compañía está formada por dos socios fundadores, que son los hermanos Pablo Álvarez y Kike Álvarez.

Ambos son jugadores de padel y de otros deportes desde temprana edad y están dentro del mundo del padel prácticamente desde que este llegó a España.

Entre los dos suman numerosos campeonatos regionales, campeonatos de España y campeonatos del Mundo.

Sin embargo, se debe destacar que además de su dedicación a la competición tanto en padel como en Tenis y Squash, ambos han compaginado su actividad con la formación académica durante su etapa de formación. Esto les ha llevado a ambos a obtener sus títulos universitarios y estar dentro del mercado profesional en diferentes sectores.

Actualmente Pablo Álvarez es director de proyectos de ingeniería en la empresa Arcelor Mittal en Gijón (Asturias), asumiendo la responsabilidad de proyectos de gran envergadura por todo el mundo incluyendo China, Rumanía, Estados Unidos, etc. En este cargo, ha asumido la responsabilidad de proyectos complejos con grandes presupuestos y grandes equipos de personas, lo que le avala como un gran gestor tanto financiero como de recursos humanos.

Por su parte, Kike Álvarez es consultor de Desarrollo de Negocio de Medios de Pago en la empresa Tecnom, asumiendo responsabilidades de preventa y proyectos de consultoría en España y Latinoamérica.

A continuación se muestra un resumen de sus CV:

## **Pablo Álvarez**

### **CV Académico**

- Ingeniero Industrial por la Universidad de Oviedo.
- Proyecto Fin de Carrera con Mención Especial por la Universidad de Glasgow
- Máster en Creación de Empresas por el Centro Europeo de Empresas e Innovación
- MBA en Administración y dirección de empresas por la EOI.

### **CV Profesional**

- Ingeniero en Centro Tecnológico de Alcoa (Alicante)
- Jefe de Nuevos Proyectos en ArcelorMittal (Asturias)
- Compagina su actividad profesional con cargos de responsabilidad en la Federación Asturiana de Padel. Formando equipo de la actual junta directiva.

### **CV Deportivo**

- Numerosos títulos de campeón e Asturias en diferentes categorías en Tenis, Padel y Squash.
- Tercer Clasificado Campeonato España de Padel Cadete y Junior.
- Participación en campeonatos del Mundo de padel con excelentes resultados. Llegando a estar entre los mejores jugadores del mundo de Menores.
- Actualmente Número 1 del ranking Asturiano de Padel.

## **Kike Álvarez**

### **CV Académico**

- Ingeniero Informático por la Universidad de Oviedo
- MBA en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad de Oviedo
- Máster en Dirección de Tecnologías de la Información por la Universidad Europea de Madrid (Becado por Cajastur)
- Máster Asociación Empresas Consultoría en Consultoría y Gestión de Empresas (AEC y Universidad Politécnica de Madrid) Becado por la Empresa Tecnocom

### **CV Profesional**

- Padel.
  - Entrenador de Padel y Tenis equipo competición Club de Campo la Fresneda (Asturias).
  - Entrenador Padel y Tenis equipo competición Club Suizo Madrid.

- Gestión
  - Consultor Desarrollo de Negocio y Calidad en Indra
  - Consultor Desarrollo de Negocio Medios de Pago Tecnocom.

### **CV Deportivo**

- Numerosos títulos de campeón de Asturias en diferentes categorías en Tenis, Padel Squash y Golf.
- Numerosos Torneos internacionales de Tenis.
- Más de 10 campeonatos de España en Squash y Padel.
- 3 Campeonatos del mundo de padel en categoría Junior (Argentina, Méjico y España)

Todos los logros anteriormente expuestos, demuestran en primer lugar la capacidad de compromiso y esfuerzo de los dos socios, por otro lado demuestran la capacidad de desenvolverse en entornos empresariales y por último un conocimiento exhaustivo del sector del deporte y en concreto del Padel.

Basándose en esta información se pueden extraer las siguientes características que serán parte de las capacidades de WhyNot:

#### **1. Conocimiento del Sector**

Después de una vida dedicada al deporte y en concreto al padel, la acumulación de conocimiento en todos los sentidos es innegable. Dentro de estos conocimientos podemos incluir lo materiales, las necesidades de los consumidores, la calidad de los productos, tipos de consumidores, etc.

#### **2. Relaciones en el sector y NetWorking.**

Ambos socios, cuentan con numerosas relaciones personales dentro del sector. Esto hace que tengan acceso a muchos de los principales elementos de influencia.

Entre estas relaciones cabe destacar la relación con los principales prescriptores, que suelen ser los monitores de buen nivel. Muchos de estos monitores y gerentes de clubes, son compañeros cuentan con una gran amistad y confianza en los socios. Es importante tener en cuenta también, que los dos socios son respetados en el mundo del padel ya que se les reconoce la dualidad entre su formación deportiva y

académica, no muy común. Lo que crea una confianza y credibilidad por parte del sector.

### **3. Acceso a proveedores**

Entre las múltiples relaciones en el sector, hay que contar con las relaciones con proveedores de fábricas y material deportivo. A lo largo de los años al haber sido patrocinados por diferentes marcas, se han creado vínculos y relaciones con los diferentes proveedores de materiales.

Por otro lado, algunos ex compañeros ahora ocupan puestos de responsabilidad en algunas de las principales marcas y fábricas del sector.

### **4. Conocimientos TI**

Debido a la formación de ambos socios, estos cuentan con un amplio conocimiento de las TI y de las páginas Web. Teniendo en cuenta la importancia de la Web para WhyNot este es un hecho relevante.

### **5. Orientación a objetivos.**

El deporte enseña a fijarse objetivos y hacer todo lo posible para cumplir los mismos, orientando los esfuerzos en el éxito en la consecución de dichos objetivos.

### **6. Carácter competitivo.**

El carácter competitivo se lleva en la sangre y correrá por las venas de WhyNot. Este carácter competitivo conlleva el asumir los esfuerzos y sacrificios necesarios para cumplir con un objetivo.

Por otro lado, permite conocer el sabor tanto del éxito como del fracaso y como actuar ante ambas situaciones.

### **7. Carácter emprendedor y gestor**

La familia a la que pertenecen los dos socios, es reconocida por su carácter emprendedor contando con negocios con gran reputación dentro del mundo de la hostelería y la construcción.

Por otro lado es necesario también tener en cuenta las posibles debilidades de la compañía, como pueden ser las siguientes:

- **Bajo conocimiento de Diseño.**

A pesar de que uno de los pilares de la empresa es el diseño de sus productos, sus dos socios no cuentan con experiencia en este ámbito hasta la fecha, sin embargo aprecian y conocen los gustos del sector.

- **Conocimiento de la marca.**

Se trata de una marca nueva y por tanto no es conocida dentro del sector del padel

- **Pocas relaciones dentro de la alta sociedad.**

Para poder dar a conocer la marca, fuera del mundo de los especialistas en padel es necesario realizar una promoción de la misma a ser posible entre personas capaces de generar influencia sobre la intención de compra de otras personas.

Teniendo en cuenta el análisis de las debilidades de la compañía, se debe tener en cuenta la posible incorporación de un **tercer socio**, que permita aportar a la empresa una visión diferente, capaz de marcar tendencias y que aporte relaciones personales dentro de un grupo selecto de influencia.

## DAFO

Teniendo en cuenta los análisis interno y externo realizados anteriormente, podemos resumir la información en el siguiente análisis DAFO, que representa la situación inicial de la empresa y nos permitirá por tanto definir una estrategia acorde a las necesidades de WhyNot.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajas Relaciones en la alta sociedad y dentro de grupos de influencia.</li><li>• Bajos conocimientos de Diseño</li><li>• Sin imagen de marca (por ser marca nueva)</li><li>• Inexistencia de canales de venta establecidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del Sector del Padel</li><li>• Amplía red de relaciones en el sector</li><li>• Acceso a Proveedores</li><li>• Conocimientos TI</li><li>• Orientación a Objetivos</li><li>• Carácter Competitivo</li><li>• Carácter Emprendedor y Gestor</li></ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada en el sector de grandes firmas (Nike, Adidas, Abercrombie, etc)</li><li>• Desprestigio y campañas en contra de la compañía por parte de empresas ya instaladas en el sector.</li><li>• Subidas de Precio por parte de fabricantes de material.</li><li>• Salida al mercado de marcas propias de fabricantes imitando la imagen de la compañía.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de nuevos Mercados en el Padel (Nuevos Países, acceso a nuevos grupos demográficos, etc)</li><li>• Entrada en nuevos sectores aprovechando imagen de marca (Ropa de vestir, Complementos, artículos decoración, Bares, etc)</li><li>• Creación de una nueva forma de fidelización a través de la web que permita ofrecer todo tipo de productos y promociones</li><li>• Aprovechamiento de la entrada en el sector del padel para crear nuevos negocios asociados (Gestión de Escuelas deportivas, gestión clubes, organización Eventos para empresas, etc)</li></ul>

Teniendo en cuenta el DAFO realizado, se debe diseñar una estrategia en la siguiente línea:

### Creación de una fuerte imagen de Marca

Será de vital importancia la definición de un plan de marketing así como la realización de un esfuerzo importante en el diseño que permita la creación de una fuerte imagen de marca. Esta imagen de marca, tendrá diferentes objetivos y permitirá:

- Diferenciarse de la competencia creando una imagen dentro del sector atacando de raíz la debilidad de ser una marca inexistente hasta la fecha.
- El aprovechamiento de nuevas oportunidades asociadas al negocio de la venta de material relacionado con la venta del padel, como la ropa de vestir, artículos de

decoración, complementos, gestión de clubes, gestión de escuelas deportivas, gestión de restaurantes, etc.

- Dificultar la entrada de nuevos competidores, en especial la entrada en el sector de los fabricantes mediante la imitación de los productos.

### **Asociación con un tercer Socio**

Se debe valorar la posibilidad de incorporar un tercer socio para ser clave. Este socio actuará como patrocinador y difusor de la marca, al tiempo que permitirá suplir las debilidades de la compañía en la creación y gestión de empresas.

Las competencias a buscar en el tercer socio serían:

- Un amplio Net Working y relaciones personales dentro de grupos de influencia.
- Conocimientos de Diseño, Moda, tendencias, etc.
- Capacidad de influencia

Se buscará un personaje relevante en el panorama nacional, ya sea un artista reconocido, un deportista o una personalidad, dispuesta a ofrecer su imagen a la marca.

En el caso de que finalmente se decida incorporar a este tercer socio, este aspecto debe por tanto quedar reflejado en el plan de financiación de la compañía.

En el caso de que no se encuentre a la persona adecuada, aprovechando el compromiso social de la compañía, se deberán buscar personajes de referencia que actúen como padrinos de la marca, publicitando el uso de la misma.



## **Plan de Marketing**

Dentro del plan de marketing vamos a tratar de definir cómo vamos a lanzar la marca WhyNot teniendo en cuenta la estrategia de la compañía.

Pero antes de definir la marca, es necesario realizar una segmentación del mercado del padel para definir el público al que esta irá dirigida.

### **Segmentación del Mercado**

Realizar una segmentación del Mercado es clave para establecer una estrategia apropiada y ofrecer productos que cubran las necesidades del tipo de cliente al que estos están destinados.

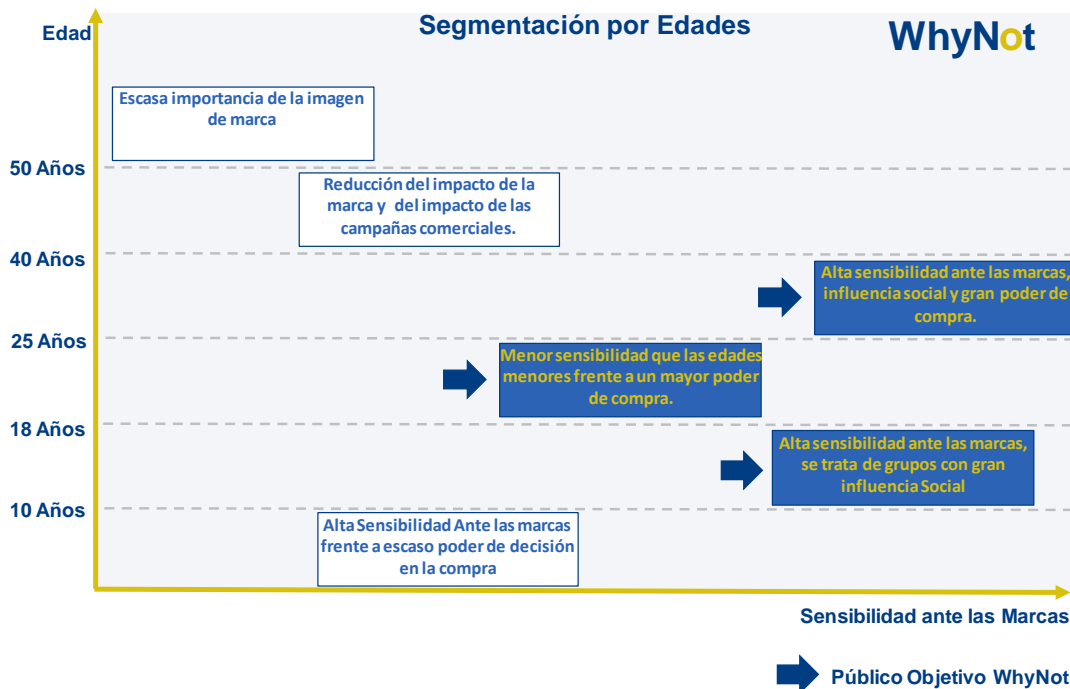
Debemos recordar que uno de los objetivos estratégicos a medio plazo, es traspasar las barreras del mercado del Padel y vender la marca WhyNot y su filosofía en otros mercados. Para ello es importante seleccionar a los clientes adecuados ya que estos serán los abanderados de la marca.

Teniendo esto en cuenta, WhyNot debe dirigirse a clientes que actúen como referente de las tendencias. Serán clientes de una posición media-alta, y capaces de apreciar el valor añadido en el diseño y en la calidad de los productos, además de ser estar dispuestos a pagar dicho valor añadido.

Para realizar una segmentación adecuada y teniendo en cuenta que los aficionados al padel en nuestros días proceden de todo tipo de entorno social, edades y lugares, es necesario realizar un análisis detallado por diferentes variables demográficas y sociales, para establecer el público objetivo al que se va a dirigir la marca.

#### ***Segmentación en base a la Edad***

Teniendo en cuenta que los productos estarán dirigidos a cualquier persona, independientemente de su edad, se debe establecer el rango o los rangos de edades en los que se dedicará un mayor esfuerzo y en base a los cuales se diseñarán los diferentes productos.



Tal y como se puede observar, las edades sobre las que se hará un mayor esfuerzo será por un lado, jóvenes entre los 10 y los 18 años, y adultos con edades comprendidas entre los 25 y los 40 años.

Entre el grupo de jugadores entre 10 y 18 años conocidos en el mundo del pádel conocidos como “Menores” es importante destacar, que existen circuitos de competición que cuentan con una gran aceptación por parte de público y participantes. En cada prueba de estos campeonatos participan miles de niños, que van acompañados por familiares, amigos, padres, entrenadores, etc. lo cual es un gran escaparate para las marcas.

Por otro lado, se trata de grupos sobre los que existe una gran presión social. Aunque la tendencia ha ido evolucionando se mantiene una cierta clase social media-alta en la que la juventud y los grupos de influencia ejercen una gran presión sobre el resto.

En este contexto, hay que tener en cuenta el papel que juegan los propios jugadores, sobre todos los mejores jugadores y los mejor posicionados en el ranking, ya que actúan literalmente como “estrellas mediáticas” en las que se fijan el resto de jugadores y sobre todo los jugadores más jóvenes.

En muchas ocasiones, los menores prefieren las marcas que utilizan los mejores jugadores de las categorías superiores a las utilizadas por los jugadores profesionales.

En este contexto, es importante detectar el potencial de jugadores que pueden ser “fichados” y patrocinados. Todos los niños quieren ser patrocinados por diferentes marcas, y en algunos casos si no los son les gusta aparentarlo. Es decir, utilizar toda la ropa y todo el material de esa misma marca para que parezca que una marca ha decidido patrocinar al chico.

Todo ello hace que sea una edad clave para la buena marcha de una marca de padel.

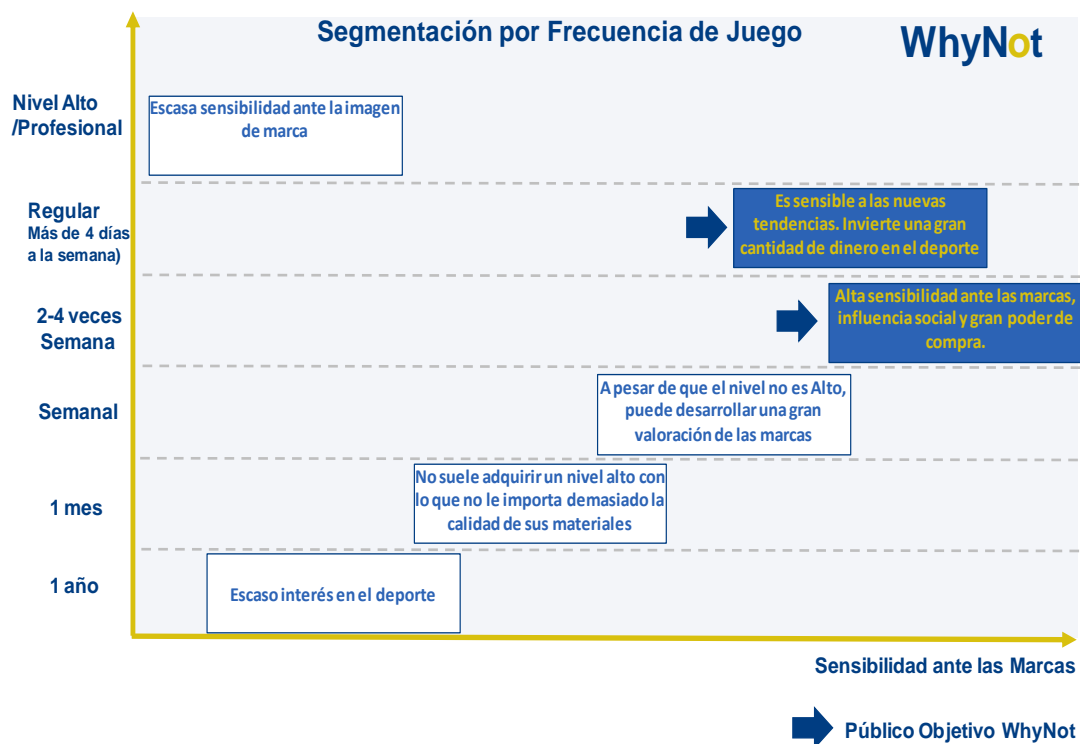
Por otro lado, la edad comprendida entre los 25 y los 40 años es si cabe más importante. Esto es debido a que es la edad en la que la influencia de la imagen de marca puede permitir a WhyNot globalizarse y pasar a ofrecer productos con diferentes finalidades más allá del material deportivo asociado al Padel.

Este grupo es el que mejor comprenderá además la filosofía WhyNot y su método de retorno de beneficios. Son el grupo que se podrá beneficiar en mayor medida del sistema al poder pagar las pelotas de los partidos, reservar pistas online, descuentos para viajes, cenas, etc. todo ello con puntos de WhyNot.

### ***Segmentación por Nivel/Frecuencia de Juego***

El nivel de juego es otro factor importante para definir la segmentación. En base al nivel al que se dirija la marca, se deberán establecer un tipo de materiales, una calidad y unas tecnologías claramente diferenciadas.

El nivel de juego, a menudo está relacionado con la frecuencia de juego. Aunque estos niveles no sean directamente proporcionales, sí que lo suelen ser el comportamiento de compra y la actitud ante el juego. Por tanto, estableceremos la siguiente segmentación a efectos de Frecuencia de Juego.



Como se puede ver, WhyNot estará dirigida a un grupo de jugadores de buen nivel, capaces de valorar las calidades y la aportación de valor de la marca.

Además, es un grupo que invierte una gran cantidad de dinero en el deporte tanto en material, como inscripciones a torneos, alquiler de pistas, clases, etc. Por tanto es el grupo que se puede beneficiar en mayor medida de los beneficios de los sistemas de fidelización de WhyNot.

Es importante resaltar que no se realiza un gran esfuerzo en los jugadores de alta competición y jugadores profesionales. La razón es que estos jugadores bien están patrocinados, o bien tienen muy claras cuáles son sus preferencias en la compra de material, al llevar mucho tiempo perfeccionando su juego y con él sus preferencias y estilos. Esto hace que no sean sensibles a nuevas marcas y a nuevas tecnologías.

Sin embargo, estos grupos de alto nivel son interesantes desde el punto de vista del patrocinio, ya que actúan como principales grupos de influencia. Hay que tener en cuenta que en este grupo se encuentran los monitores y entrenadores que por un lado aconsejan

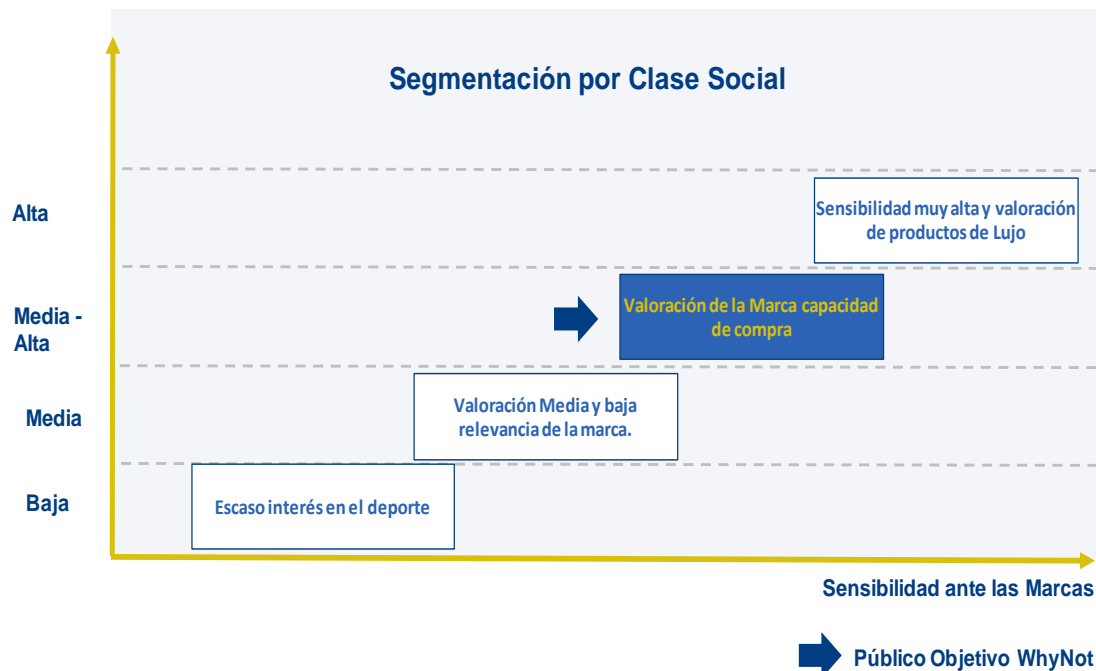
sobre las diferentes marcas a utilizar y por otro reciben una comisión sobre las ventas del material deportivo.

### ***Segmentación en base a la clase social***

Esta segmentación es muy importante ya que la imagen de la marca irá íntimamente ligada a las personas que utilicen sus productos.

Por otro lado, para WhyNot la clase social está más ligada al sentimiento o a como se quieren ver las personas que a su condición social o económica. Este hecho es relevante ya que cualquier persona, con mayor o menor esfuerzo, va a poder acceder a un producto como puede ser una raqueta de padel, por cara que esta sea.

Por tanto será mayor condicionante en la compra, el cómo haga sentir a la persona la compra de una marca que realmente la capacidad para la compra del producto.



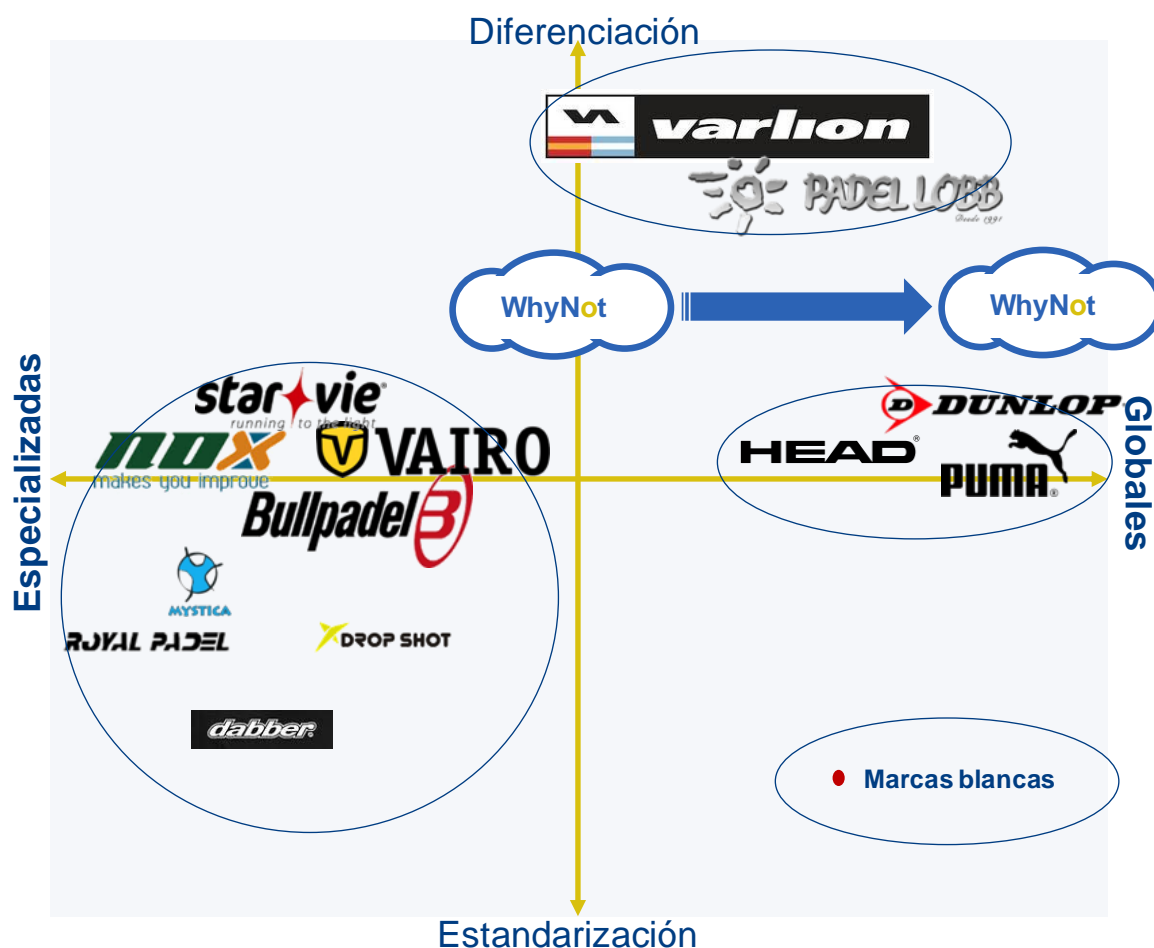
Tal y como se puede ver en el gráfico, el público objetivo serán los aficionados que quieren sentirse diferentes con la marca y a los cuales la marca les aporte un estatus y un sentimiento de pertenencia.

Por otro lado, los productos de WhyNot no serán productos de lujo, por tanto no se van a dirigir a una clase Alta. Al fin y al cabo se trata de material deportivo para practicar el pádel.

## Posicionamiento WhyNot

Al realizar el análisis del sector hemos visto, como están posicionadas actualmente las diferentes marcas dentro del sector del pádel.

Teniendo en cuenta la segmentación de los clientes realizada y los objetivos globales de WhyNot podemos definir el posicionamiento de la compañía que debe definir a su vez la imagen de marca y los productos a ofrecer a los clientes.



\* El tamaño de los logos indica el precio orientativo de los productos de cada marca

WhyNot se posiciona en un espacio único, en el que no existe en la actualidad ninguna otra marca, ocupando un espacio libre y creando una nueva percepción de valor para el cliente.

En este espacio, WhyNot ofrece una clara diferenciación de sus productos, al mismo tiempo que establece unos precios por debajo de sus principales rivales Varlión y Padel Lobb.

Por otro lado, tal y como se puede observar, aunque en principio se posicione como una marca Especializada, WhyNot nace con la intención de posicionarse en el mercado como una marca global, capaz de ofrecer productos fuera del ámbito del padel.

## **Nombre y Marca**

Una vez que tenemos claro el segmento de mercado al que nos dirigimos y el posicionamiento de la marca, podemos definir la imagen de marca que queremos dar al mundo.

**El nombre elegido es “WhyNot”.** La razón de WhyNot es que en sí misma la frase que en español sería “¿Por qué no?” implica la aportación de una idea por un lado y por otro el cuestionarse el “cómo” hacer las cosas.

WhyNot marca una actitud, una filosofía de vida en la que cualquier propuesta debe ser planteada y ninguna idea debe ser descartada de inicio por extraña o diferente que parezca.

Esta actitud se podrá llevar a cualquier ámbito de la vida, con lo que la marca será exportable a un sinfín de posibilidades.

Dentro del mundo del padel, los clientes se podrán plantear “Whynot? A ganar a un determinado rival, WhyNot? A devolver parte de los beneficios a la sociedad, WhyNot? a recibir un retorno por los beneficios aportados a la compañía?”.

WhyNot por tanto será una filosofía de vida, una actitud que ayudará a la generación de nuevas ideas y a que toda la familia WhyNot aporte su grano de arena.

**El Logo será una nube que refleje la sencillez del diseño y el carácter WhyNot.** La nube representa el cielo, y “por qué no” llegar al cielo. La nube representa por otro lado todo el conjunto de ideas, visiones, sueños y actitudes que se plasman en WhyNot.

La nube es la red de comunicación online, la web de WhyNot a través de la cual toda la familia WhyNot se comunica y a través de la cual se genera todo el ciclo de vida de WhyNot.

La nube será además un logo sencillo y capaz de ser exportado a cualquier artículo desde por su puesto el material deportivo, gafas de sol, cascos, pegatinas para el coche o cualquier otro objeto que se nos ocurra.

El eslogan de WhyNot, será sencillo “ **WhyNot, Enjoy the Journey**”, en español, “Disfruta el viaje”. Esta es la filosofía con la que nace WhyNot. Además de conseguir los resultados esperados, WhyNot comienza porque el camino es apasionante, y lo es por muchas razones:

- Porque nos gusta el padel
- Porque nos gusta emprender nuevas ideas
- Porque nos gusta el diseño
- Porque queremos generar beneficio para nuestros clientes
- Porque queremos ayudar a la sociedad
- Porque nos gustan las cosas bien hechas
- Porque queremos ser diferentes

Esta será por tanto la imagen de WhyNot:





## **Las Líneas WhyNot**

Como hemos comentado WhyNot es una filosofía, un estilo de vida. Por tanto sus productos deben representar esta forma de ver el mundo.

Para ello todos los productos de WhyNot estarán definidos en base a una serie de líneas, que estarán representadas por colores. Las líneas además definirán el diseño y los elementos a incluir.

Cómo se ha visto, uno de los objetivos de WhyNot es el retorno social del valor obtenido. Las líneas juegan un papel fundamental dentro de este objetivo.

Cada una de las líneas tendrá un objetivo, un beneficio social al que irán dirigidos un porcentaje de los beneficios obtenidos por productos de dichas líneas. Este es un compromiso real por parte de WhyNot que estará marcado en sus estatutos, a través del cual se define que como mínimo irá destinado a beneficios sociales un 1% del beneficio de la compañía. Este porcentaje podrá variar, siempre superando este valor, en función de las líneas definidas.

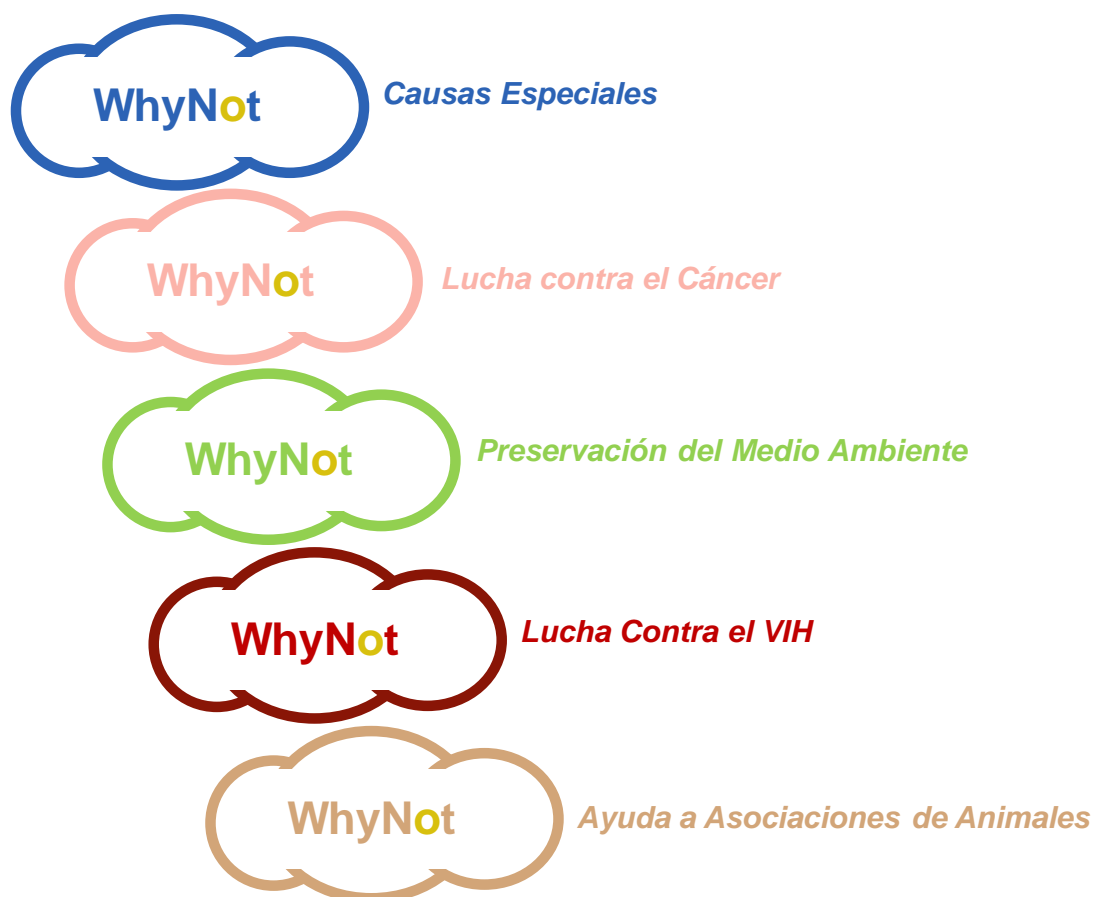
Junto con algunos productos se entregarán folletos explicativos en los que vendrá por escrito el compromiso de WhyNot con estas causas.

A lo largo del tiempo, se podrán crear nuevas líneas con nuevas causas asociadas. En este aspecto, la colaboración de los clientes será vital pudiendo proponer nuevas causas a través de la web de WhyNot.

De este modo, con la creación de las líneas, el retorno a la sociedad quedará ligado a los productos WhyNot y por tanto a su imagen de marca.

La asociación o la forma en la que se realizará la ayuda social, será decisión de los propios clientes de WhyNot. Se establecerán diferentes campañas a través de las cuales los clientes podrán proponer diferentes alternativas y votar la propuesta que consideren mejor. De este modo, los clientes se sentirán identificados con las causas de WhyNot.

Las líneas iniciales serán las siguientes:



Para que estas causas sean claras, se utilizará un “Color Code” en el cual cada línea sea identificada por un color, y automáticamente el color identificará una causa.

Estos colores deberán estar presentes en cada línea y facilitarán la salida de nuevas promociones, generación de catálogos, etc.

Para cada línea se deberán diseñar los siguientes productos:

- Palas. Para las cuales no se establecerán niveles ni bajo ni alto, simplemente se establecerán precios en función de las características y materiales.
- Ropa. Equipaciones deportivas completas, a excepción de zapatillas.
- Paleteros y complementos. Complementos como paleteros, mochilas, muñequeras, llaveros etc.
- Packs para cada producto.

- Ropa de Sport. Se incluirá para cada línea un pequeño avance de las prendas de sport.

Para todas las líneas se utilizará un estilo sencillo en el que se resalte el logo de las diferentes prendas, con el objetivo de que los aficionados se queden con el nombre de la marca.

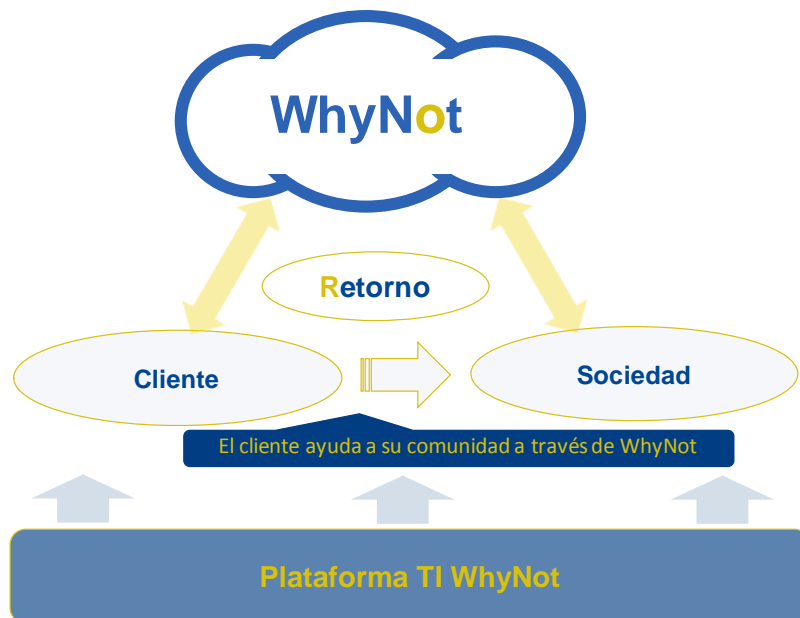
### **Retorno al Cliente**

Ya hemos visto el modo en el que WhyNot generará un retorno para la sociedad. Pero por otro lado, WhyNot debe generar un retorno para sus clientes.

El retorno a clientes se articulará en torno a un sistema de fidelización a cliente basado en un concepto novedoso de “venta geométrica”.

Sin embargo, el retorno al cliente no se queda en un sistema de fidelización más, sino que es una de las bases de la compañía, extendiendo el concepto de retorno tanto a nivel de cliente como a nivel de retorno a la sociedad.

El objetivo es que más allá de que se premie al cliente por sus compras, el cliente se sienta parte de toda la cadena de generación de valor de la compañía haciendo suyo el concepto de WhyNot.



Tal y como se puede observar, todo el proceso de generación de retorno se sustenta sobre la plataforma TI de WhyNot. Esta será la encargada de generar todo el retorno de beneficios, tanto para el cliente como para la sociedad.

### **Gestión Geométrica de la Venta**

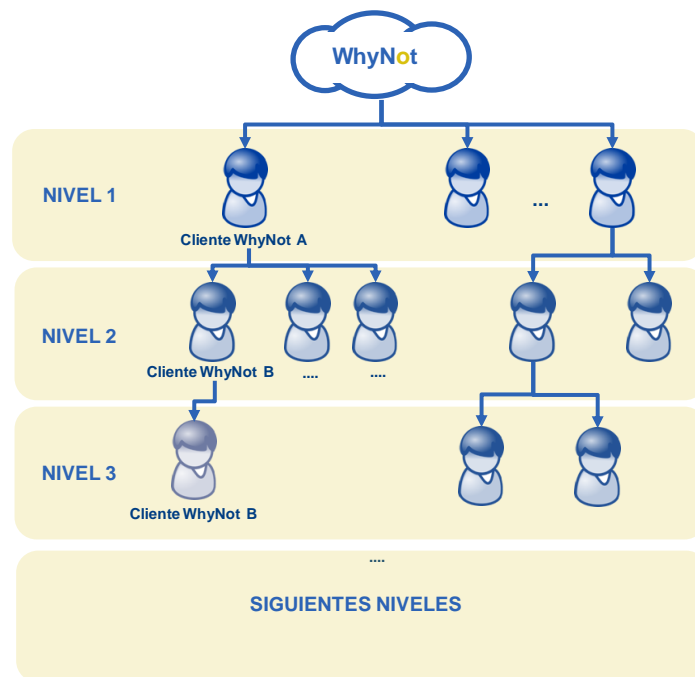
La gestión geométrica de la venta es un concepto que permitirá por un lado establecer canales de venta de los productos y por otro lado permitirá la fidelización a clientes.

El objetivo de este sistema es llegar al mayor número de público objetivo posible, atrayendo a los clientes hacia la plataforma WhyNot.

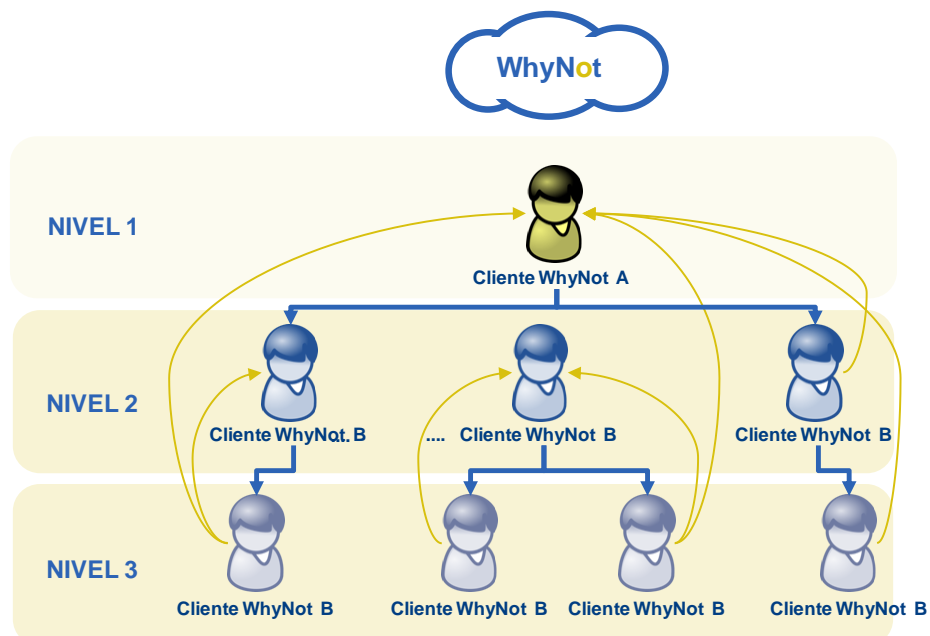
Este sistema se basará en la plataforma TI de WhyNot, que deberá ser por tanto capaz de registrar todos los movimientos y generar los beneficios a los clientes.

Para poder gestionar los retornos al cliente, el sistema establecerá una jerarquía entre clientes, en la cual, cada cliente estará relacionado con todos el resto de clientes a los que este haya recomendado la marca WhyNot.

De este modo, en el sistema se generará una estructura de clientes como la siguiente:



Partiendo de esta estructura, el cliente podrá generar todos los retornos a clientes en base a al sistema geométrico de venta. Este sistema supone que cada cliente se beneficiará por las compras realizadas por los clientes que están por debajo de su estructura jerárquica.



El sistema tendrá tres niveles de generación de beneficios. De este modo, un cliente A se beneficiará de todas las compras realizadas por los clientes que han sido recomendados por el mismo, y a su vez se beneficiará de las compras realizadas por los clientes recomendados por el segundo nivel de la jerarquía.

De este modo, se incentivará a que los clientes atraigan nuevos clientes a la plataforma WhyNot.

Es importante resaltar, que la estructura tendrá una temporalidad, evitando así la inactividad de los clientes.

Este sistema convierte a los propios clientes en parte de la estructura WhyNot, generando de este modo un crecimiento geométrico de las oportunidades de venta de WhyNot.

Los beneficios se retornarán a los clientes en modo de Puntos WhyNot. Estos puntos podrán ser reutilizados por los clientes para realizar nuevas compras.

Para el canje de puntos, el cliente tendrá podrá adquirir los siguientes tipos de productos:

- Nuevos Productos WhyNot.
- Productos en promoción de otras marcas deportivas
- Promociones y Experiencias en la Web.

En el caso de los productos de WhyNot y los productos en promoción de otras marcas deportivas, los clientes podrán canjear sus puntos por productos a través del canal online (app Móvil o página Web) o bien a través de los diferentes distribuidores WhyNot.

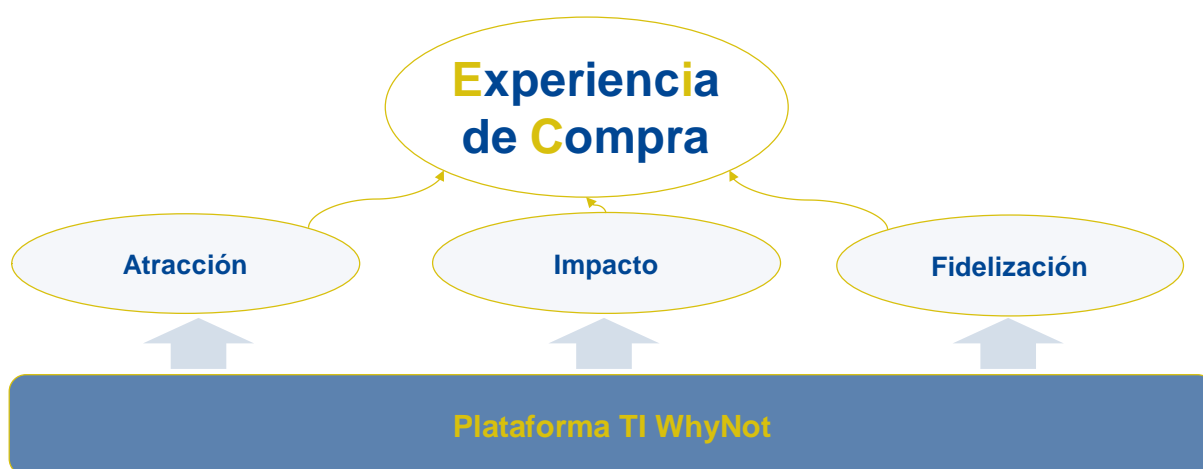
Estos distribuidores, tendrán la capacidad de ofrecer productos y servicios que podrán ser pagados con puntos de WhyNot. Entre estos productos y servicios se ofrecerán desde la venta de botes de pelotas hasta el alquiler de pistas, pago de clases de padel, etc.

Además, se incluirá una sección en la página web para la inclusión de experiencias, viajes y promociones en la Web. A través, de la misma, los clientes podrán comprar con sus puntos u obtener descuentos importantes para acceder a estas promociones.

La selección de las promociones será realizada cuidadosamente por WhyNot con el fin de preservar la imagen de marca y ofrecer las promociones que mejor se adapten a sus clientes.

## La Experiencia WhyNot

La experiencia de la compra y el uso es un aspecto totalmente diferencial para WhyNot. Lejos de resultar la mera adquisición de un producto, la experiencia de compra será la puerta de entrada de los clientes al sistema de fidelización WhyNot.



WhyNot irá un paso más allá estableciendo una relación con el cliente, con dos objetivos claros:

- **Fidelización del cliente.** Estudio de tendencias y necesidades de los clientes.
- **Retorno de Beneficios a Cliente.** Sistema de retorno de beneficios a cliente del cual será participe desde el momento en el que realiza la primera compra.

El proceso de compra debe contemplar tres momentos:

- **Atracción del Cliente.** Se establecerán mecanismos, campañas y métodos diferentes a los existentes en el mercado del Padel actual para reclamar la atención del cliente. Aunque siempre se debe tener en cuenta que el mayor reclamo será la calidad de nuestros productos y sobre todo las buenas experiencias de clientes anteriores.
- **Impacto del cliente.** Para impactar al cliente, una de las principales herramientas será el pack de compra o incluso pack de bienvenida a WhyNot. Una de las claves es que el pack siempre contendrá contenidos “extra” que el cliente no espera.
- **Fidelización del cliente.** Junto con la compra de los productos e incluido en el pack, el cliente tendrá acceso a todo el sistema de fidelización de WhyNot. Es importante

que el cliente entienda, comprenda y se sienta parte del sistema desde el mismo momento en el que realiza la compra.

### **“El pack”**

El embalaje de los artículos será una parte esencial de los productos. De este modo, se tratarán los productos como “packs”.

El objetivo del Pack no es transportar o embalar, sino sorprender al cliente haciendo del momento de entrega del producto una experiencia única.

Los packs tendrán un diseño cuidado acorde a la línea de los productos adquiridos por el cliente. Además contemplarán todos los elementos de seguridad necesarios que aseguren que los componentes lleguen en perfecto estado al cliente.

Los packs deberán contener los productos adquiridos por el cliente y además productos “extra” que el cliente no espera obtener. Por ejemplo, con la venta de una raqueta de padel, no solamente se enviará la raqueta en cuestión con su funda, sino que se generará un nuevo pack que incluya artículos extra como pueden ser grips, llaveros, protectores, etc.

Debido a la importancia de este elemento, el embalaje y empaquetamiento será siempre realizado “in-house” y no será externalizado.

### **Personalización Limitada**

Los productos tendrán un componente de personalización limitada. El concepto de Personalización limitada supone que cada cliente podrá incluir un elemento identificativo, pero el elemento a incluir será siempre controlado por el departamento de diseño.

De este modo, al diseñar un producto, se tendrá en cuenta los elementos de personalización a incluir.

La razón de incluir una personalización en el producto, es que permitirá a los clientes sentirse parte de la marca al tiempo que podrán diferenciar sus productos. Obviamente esta personalización deberá estar presente en los “packs” generados.



Esta personalización, debe ser limitada, ya que si se va a realizar un gran esfuerzo de diseño se debe controlar al máximo posibles cambios en el mismo limitando al cliente final las decisiones de diseño.

Por otro lado, el diseño será realizado por especialistas. Sin embargo, el cliente debe tenerse en cuenta en el proceso de diseño, diseñando productos para nuestros clientes. Sin embargo la responsabilidad del diseño debe estar siempre en los diseñadores en los que se pondrá toda la confianza y a los que se les dotará de libertad creativa.

El control y la limitación permitirán además potenciar la imagen de marca de WhyNot.

La potencia de la generación de packs específicos junto con la personalización limitada tanto de los productos, convertirá a WhyNot en un referente en la venta de productos para regalo. Permitiendo a clientes compartir sus buenas experiencias con personas cercanas.

Permitirá también acceder al mercado de empresas, ya que se ofrecerán servicios personalizados de generación de packs y envíos para empresas.

## **Pricing**

Para establecer la estrategia de pricing es necesario tener en cuenta tres variables:

- Reglas internas (cálculo de Costes, estructuras de precios y asignación de precios)
- Percepción del Valor del consumidor
- El valor competitivo.

Por un lado debemos tener por tanto en cuenta los costes de producción de los productos para mantener en todo momento la rentabilidad de la compañía.

Por otro lado, la relación entre el valor percibido por el consumidor y el precio siempre debe ser proporcional. Para ello será básico mantener todas las características de los productos y la estrategia descrita en el presente documento.

El valor competitivo, en este caso nos referimos al valor como elemento competitivo. En este sentido, por un lado tenemos que tener en cuenta los precios de la competencia para poder establecer precios coherentes con el posicionamiento de WhyNot.

Por otro lado, hay que entender el precio como un elemento de diferenciación en sí mismo. Máxime en un sector en el que como se ha descrito, no existe una clara diferenciación en los productos. En muchos casos, la calidad percibida en los productos e incluso la diferenciación en cada marca viene marcada únicamente por el precio de los productos adquiridos.

Por tanto, es necesario realizar un estudio de los precios de la competencia para poder establecer unos precios razonables.

La siguiente tabla muestra los precios establecidos por las marcas. Se toma como referencia los precios de las palas, ya que son identificativos y representan las diferentes gamas de cada marca.

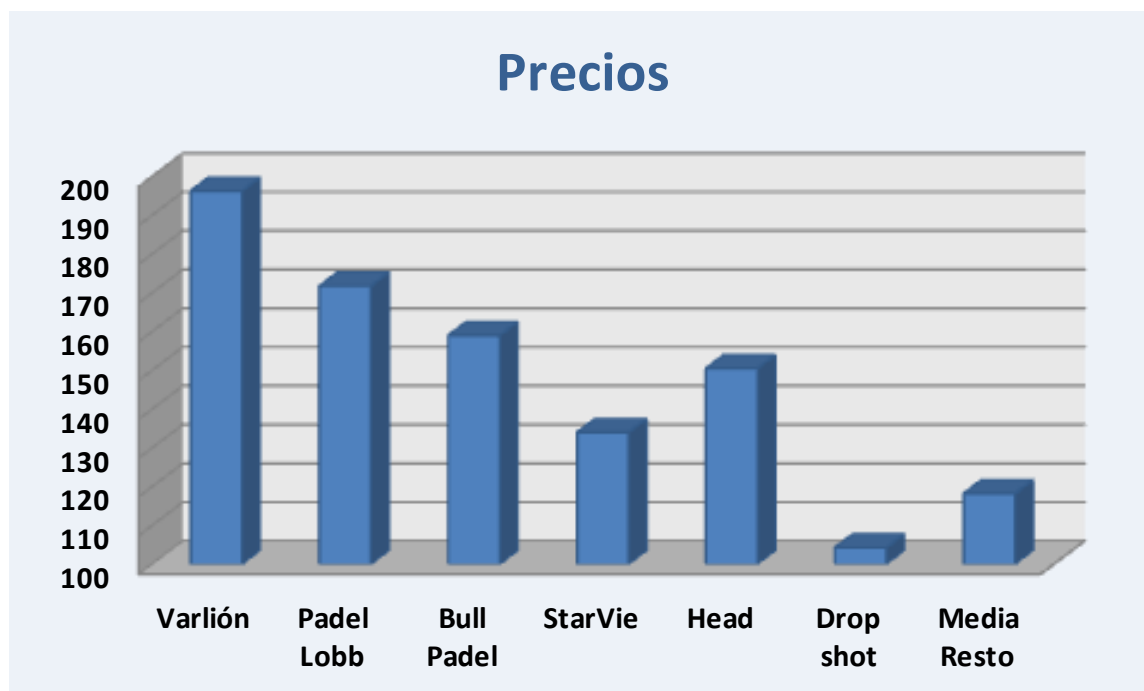
Las marcas de padel, aunque utilicen diferentes nombres o tipologías, suelen establecer la siguiente distinción entre las diferentes líneas de productos basada en el nivel de jugador al que van dirigidos: nivel bajo, nivel medio, nivel alto y nivel profesional.

A continuación se muestra un cuadro con los precios medios para cada nivel de las principales marcas:

	Bajo	Medio	Alto	Profesional	Precio Promedio
Varlión	110	177	199	299	196,25
Padel Lobb	110	156	187	234	171,75
Bull Padel	71	122	196	247	159
StarVie	61	98	165	212	134
Head	94	140	163	205	150,5
Drop shot	37	80	120	180	104,25
Media Resto	47	93	135	198	118,25

Precios extraídos de las páginas Web de las marcas y de la web <http://padelmania.com/>

Podemos por tanto representar estos valores del siguiente modo, basándonos en los precios medios por pala:



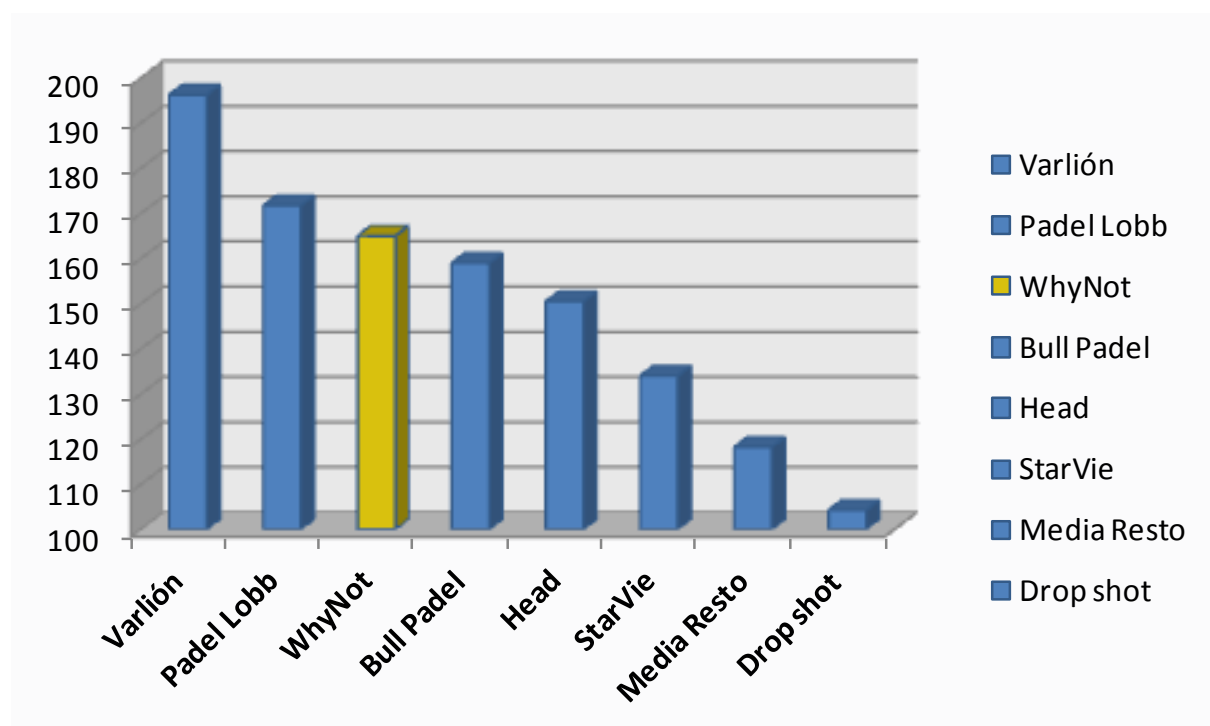
Si tenemos en cuenta las dos marcas de referencia que son Varlión y Padel Lobb, WhyNot deberá ubicarse en un precio similar, pero siempre por debajo del precio de estas dos.

Sin embargo, debe evitarse caer en el error de al bajar el precio, perder el valor percibido por parte del cliente.

Por otro lado, este precio debe indicar el valor del mismo producto, es decir, por ejemplo una pala de padel. Como ya se ha indicado, en el proceso de venta WhyNot utilizará los “packs” que incluirán más artículos a parte del producto principal, en este caso la pala.

Esto permitirá aumentar el precio de los productos al aumentar el valor percibido por parte del cliente.

Si ordenamos por tanto los precios e incluimos a WhyNot en el estudio, el resultado sería el siguiente.



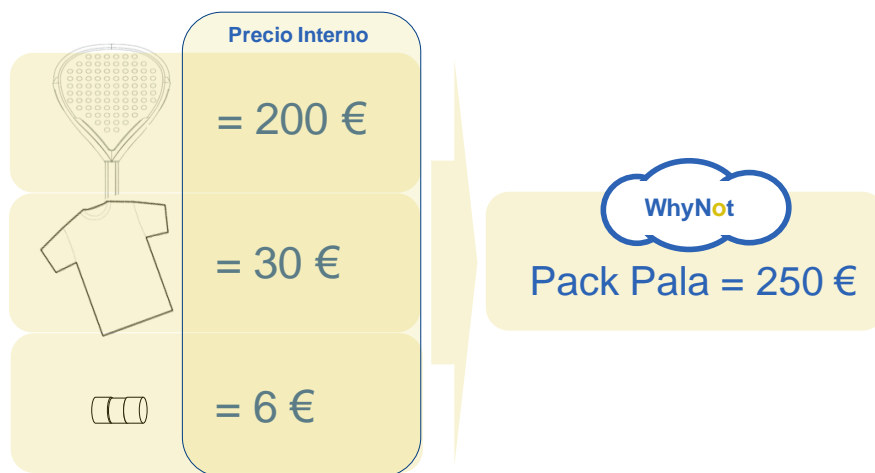
### El Efecto de los Packs en el Precio

Tal y como se ha comentado, dentro del modelo de WhyNot, y con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra diferenciada, se establece la generación y venta de packs.

En cada pack, se ofrece un producto principal y uno o varios productos asociados.

Para poder jugar con el valor añadido de los packs, se deberán establecer dos precios diferenciados. Por un lado el precio “interno” para WhyNot, y por otro el precio de venta al público de cada artículo.

De este modo, el precio de los packs se calculará como resultado del precio interno de los artículos que lo componen. Veamos el siguiente ejemplo en el que un pack está formado por una pala, una camiseta y 3 grips.



El precio final del pack es de 250 €. Por tanto, a pesar de que el precio interno de la pala seleccionada para WhyNot es de 200 €, de cara al público el precio de dicha pala será de 250€.

Este mecanismo permite ofrecer al cliente una sensación de mayor valor en la compra de artículos. Para ello, en el ejemplo expuesto, el precio de venta de una camiseta como la del pack seleccionado será de 40 € mientras que el precio de los grips será de 10 €. De este modo, los clientes tendrán la sensación de que por la compra de un artículo de 250€ euros, como es la pala, han recibido dos regalos por valor de 50 euros (40€ camiseta + 10€ los grips).

Además, este precio final de 250€, permite a WhyNot posicionarse en el mercado justo por debajo de sus dos marcas de referencia como son Varlión y Padel Lobb.

## Estructura Organizativa

La estructura de la empresa representa las diferentes relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía.

Es importante tener en cuenta que en su inicio, la empresa no contará con empleados más allá de los propios socios de WhyNot. Por tanto la estructura definida, será la utilizada a futuro en el momento en el que la compañía crezca y comience a tener empleados.

## Organización Geográfica

El modo de estructurar la compañía será centralizado, de este modo se deberá distinguir claramente entre el núcleo de WhyNot y las diferentes sucursales establecidas a lo largo del territorio.

El “Núcleo de WhyNot” será el encargado de diseñar la estrategia de la compañía. Además será el encargado de la definición de las principales líneas a seguir por la compañía.

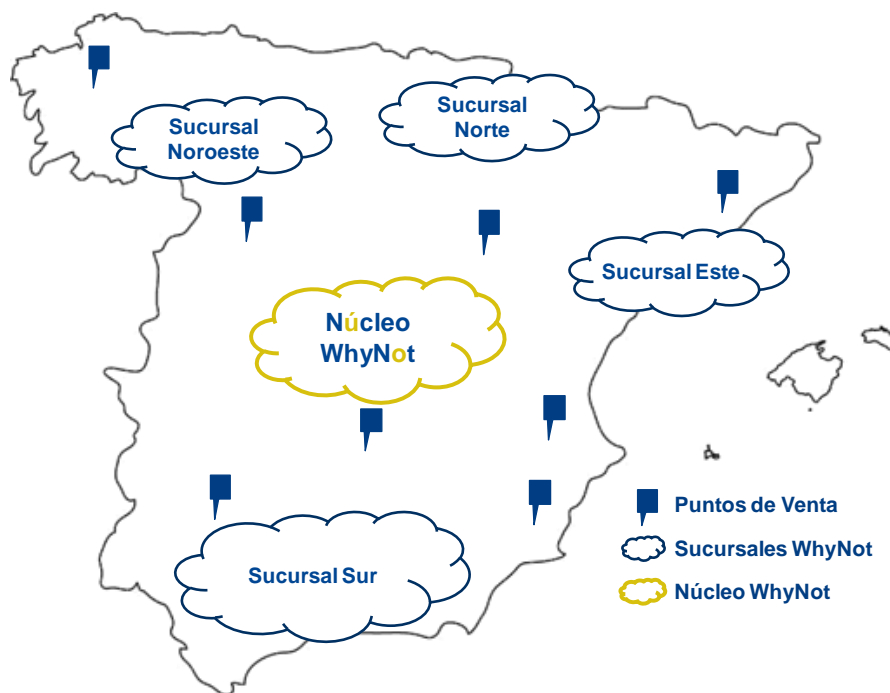
Por otro lado, las diferentes sucursales tendrán una labor de cercanía con el cliente. De este modo el cliente siempre tendrá una referencia cercana a la cual pueda dirigir sus consultas, gestionar reclamaciones, etc.

Por otro lado, las sucursales tendrán la labor de gestionar la red comercial de WhyNot.

Entre las sucursales cabe diferenciar:

- **Sucursales Territoriales.** Estas sucursales son propiedad de WhyNot. Se trata de oficinas de un tamaño considerable y que ejercen tanto de punto de venta, centro de logística como de centro de promoción de la imagen WhyNot. En ellas se llevarán a cabo tareas de aportación de valor para WhyNot como puede ser el embalaje. Todas las personas deberán recibir formación de WhyNot y estar seleccionadas por el departamento de recursos de WhyNot.
- **Puntos de Venta.** En este caso la propiedad podrá ser de WhyNot o no. La principal función de estos centros es la venta de material deportivo.

El siguiente diagrama muestra un modelo con una posible distribución geográfica a futuro, sin embargo, tal y como se verá más adelante, inicialmente la empresa solo contará con sucursales en Asturias y Madrid:



## Estructura Organizativa de la Compañía

Los tres grandes objetivos de la estructura establecida son los siguientes:

- **Asignación de Responsabilidad.**

Dentro de WhyNot cada decisión, cada tarea y cada área deben tener un responsable claro. El objetivo es asegurar que siempre existe un responsable que asegure el control de la calidad, el aseguramiento de los plazos, el control de recursos, el mantenimiento de la filosofía WhyNot y la búsqueda de la mejora continua en cada proceso.

Cada responsable de área será además el encargado de incorporar las mejores prácticas del mercado relacionadas con los procesos que se desarrollen en cada área.

- **Colaboración entre áreas.**

Por otro lado, la estructura debe asegurar la comunicación interdepartamental, asegurando en cada momento que cada área conoce las necesidades del resto de procesos en la compañía.

- **Fomento de la movilidad de Recursos entre áreas.**

Este es un aspecto claro dentro de la compañía. Los empleados deben conocer a fondo la filosofía y el modo de hacer las cosas de WhyNot. Para ello, cada empleado deberá rotar por los diferentes departamentos.

Esto obliga a que la rotación sea sencilla y ayuda además a la comunicación interdepartamental. Cada empleado podrá traspasar de un área a otra las necesidades que ha detectado en puestos anteriores.

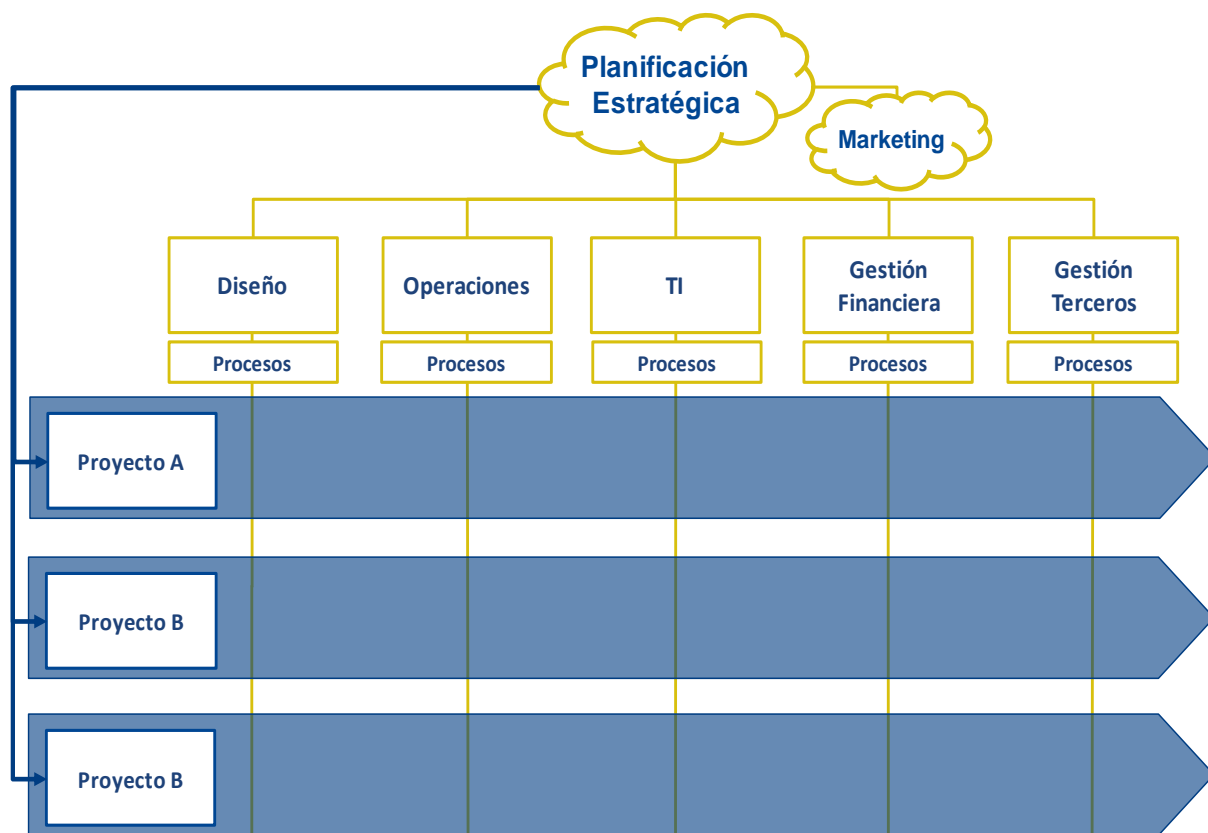
Por otro lado, fomenta que todos los integrantes de WhyNot puedan aportar ideas en cada área.

Estos tres pilares en conjunto ayudarán a que las decisiones adoptadas serán en beneficio de toda la compañía evitando decisiones partidistas por parte de ciertos departamentos. No tiene sentido tomar una decisión en base a su resultado para un departamento cuando es más que probable que el responsable que ha tomado dicha decisión no se beneficie de la misma al estar en otro departamento.

Cómo principal desventaja se obtiene la escasa especialización en cada departamento, sin embargo, para WhyNot la comprensión del global de la compañía y de su filosofía es más importante que la especialización en una determinada tarea. Hay que comprender que WhyNot no será una compañía que fabrique el equipamiento sino que su principal labor será la definición y diseño de los productos, junto con la gestión de las expectativas del cliente.

Teniendo en cuenta estos objetivos, se implantará una estructura matricial en la empresa, representada en el siguiente diagrama.





Tal y como se puede observar, el departamento de planificación estratégica es clave dentro de la compañía, liderando las decisiones.

El departamento de Marketing estará íntimamente ligado con el de planificación estratégica.

Por otro lado cabe resaltar la relevancia de los proyectos en la compañía. Cada proyecto deberá tener como responsable a un integrante de Estrategia. Esto no quiere decir que el responsable por parte de estrategia se haga cargo de la gestión directa de cada proyecto, sino que este responsable actuará como promotor del proyecto haciendo un seguimiento del mismo garantizando su éxito.

Cada nuevo proyecto puede ser el desarrollo de una nueva aplicación informática, la salida de una nueva gama de productos o una nueva campaña de fidelización. Por ello en cada caso se seleccionará un jefe de Proyecto acorde con las necesidades del proyecto.

En la fase de lanzamiento, todas las tareas administrativas serán externalizadas en terceros.

## **Gestión de Recursos Humanos**

Otro aspecto a tener en cuenta es la supresión de un departamento de RRHH. La gestión de los recursos humanos estará delegada en los diferentes responsables de cada área.

Es importante tener en cuenta que en un inicio, la empresa estará constituida solamente por los socios, por lo que el modelo de RRHH que aquí se describe, tendrá su utilidad a futuro en el caso de que la empresa lleve a cabo la contratación de nuevo personal.

Para asegurar la gestión de las personas y de su formación se establecerá un sistema de apadrinamiento. De este modo cada nuevo integrante del equipo tendrá un tutor que le guiará dentro de la compañía.

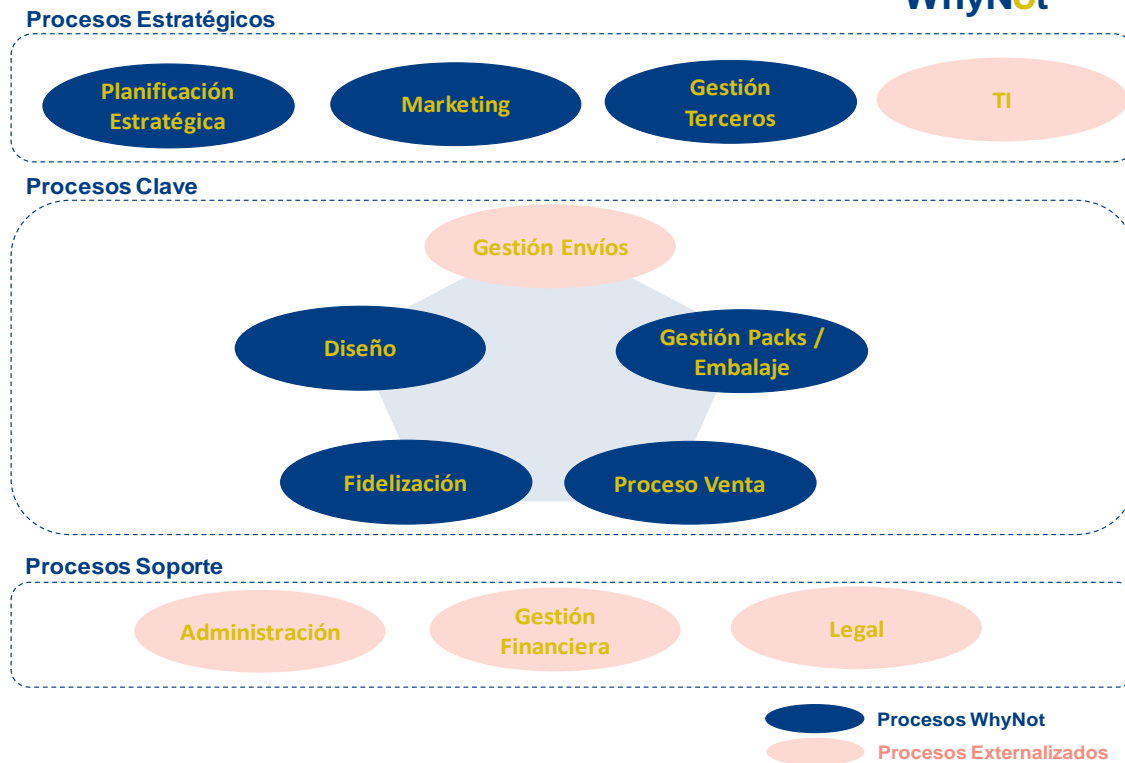
Parte de la remuneración del tutor dependerá de la evaluación del apadrinado, que será realizada por terceros.

Un tutorizado no podrá estar durante más de 6 meses en el mismo departamento que su tutor, de este modo su labor podrá ser evaluada por terceros. Además, esto incentivará a los tutores a seguir de cerca la actividad de sus tutorizados y por tanto la labor de diferentes departamentos.

Por otro lado, tras un periodo de adaptación los recursos tutorizados deberán pasar a estar apadrinados por un nuevo responsable. De este modo, podrán aprender desde diferentes puntos de vista.

## **Mapa de Procesos**

Por último, se muestra un diagrama con el mapa de procesos de la compañía, en el cual se clasifican los procesos como Estratégicos, clave y de Soporte.



En el diagrama se puede observar además los procesos que serán externalizados en su inicio.

El motivo de la externalización de procesos, será por un lado la eliminación de costes innecesarios y por otro la eliminación de tareas que no aportan valor a la compañía, permitiendo a las personas enfocar sus esfuerzos y talento en las tareas de mayor aporte de valor para WhyNot.

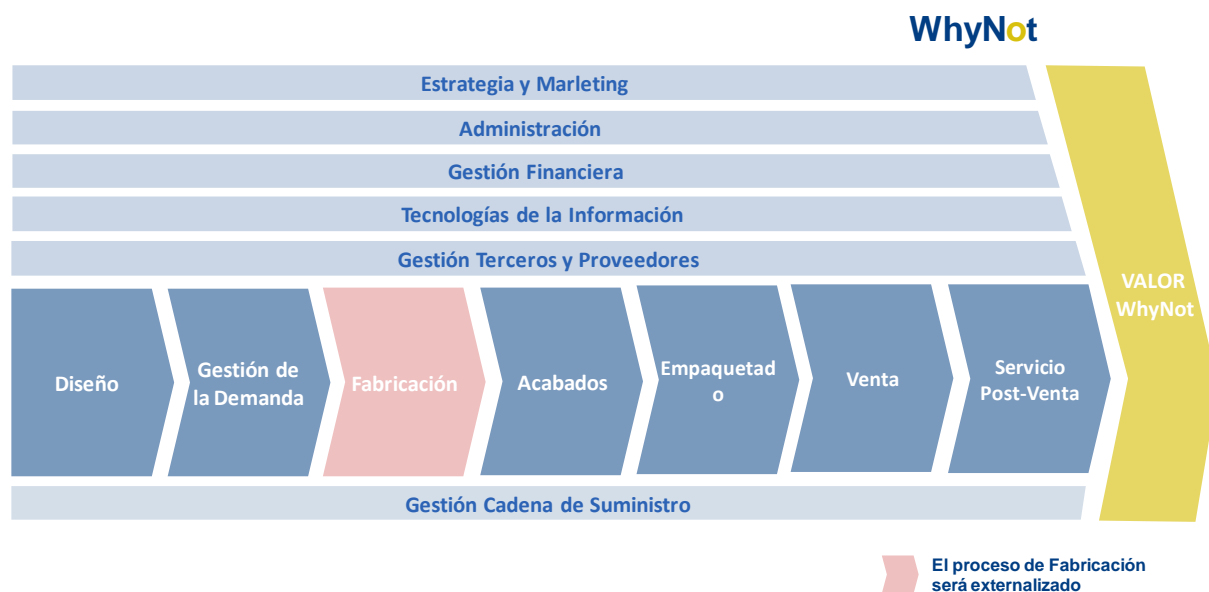
Por otro lado, en el caso de tareas como el diseño, se contratarán los servicios de profesionales que ayuden a WhyNot a evolucionar y aprender de las tendencias del mercado. Sin embargo, la responsabilidad de estos procesos siempre estará dentro de WhyNot para asegurar la coherencia y la preservación de la imagen de marca y la filosofía de WhyNot.

Es necesario comentar el proceso de TI. Este es un proceso clave para WhyNot, por tanto se subcontratará el desarrollo de las aplicaciones sin embargo se mantendrá dentro de la compañía los procesos asociados y las decisiones de negocio asociadas a las TI.

## Plan de Operaciones

En el presente apartado vamos a realizar una definición de los procesos operativos de la compañía.

En primer lugar, para comprender el modelo operacional de WhyNot es necesario comprender la cadena de valor que se muestra a continuación:



Tal y como se puede observar en el Gráfico, dentro de los procesos de la cadena de valor, llama la atención que la fabricación será un proceso externalizado en terceros. Este es un aspecto clave dentro de la cadena de suministro y que afecta al modo en el que WhyNot gestionará sus operaciones.

Otro aspecto clave, en el diseño de la cadena de suministro es el objetivo de la reducción máxima en la gestión del Stock con un objetivo de ahorro de costes por un lado, y de lograr una adaptación rápida a las tendencias del mercado. Por ello la gestión de la demanda, se incluye directamente dentro de los procesos principales de la cadena de valor.

La gestión de la demanda, se asegurará de evitar la ruptura de la cadena, además de ser el nexo de unión entre las ventas y las peticiones de nuevos productos a fabricación. El objetivo es tratar de que la producción se realice bajo demanda de pedidos directamente desde el cliente.

Debido a que este objetivo es complicado, y puede generar el retraso en la entrega a clientes, se debe contemplar la gestión de un mínimo de stock de productos fabricados. El punto clave de la cadena a estos efectos, es el centro de empaquetado. En él, se mantendrán las unidades ya fabricadas de cada producto.

## El Valor en WhyNot

A continuación se muestran los principales procesos desde el punto de vista de generación para el cliente.



El modelo de WhyNot se basa en la generación de una experiencia única de compra por parte del cliente.

- **Diseño.**

El proceso de diseño será clave para la generación de imagen de Marca. Será un proceso que estará en continua evolución captando las tendencias del mercado.

Para ello, aunque la responsabilidad final recaerá sobre el personal de WhyNot, se podrán sub contratar servicios profesionales con el objetivo de aportar nuevas ideas, conocimiento y nuevas tendencias del mercado.

- **Acabados**

Para determinados productos, como las raquetas, el proceso de acabado final se podrá llevar a cabo directamente por WhyNot, aportando un aspecto claramente diferencial al producto final.

Este proceso se llevará a cabo en los centros de empaquetado, y consistirá en pequeños detalles diferenciales que aportarán valor al producto. Un claro ejemplo, puede ser el etiquetado de los productos y la inclusión de pequeñas personalizaciones en los mismos.

- **Empaquetado**

Tal y como se ha explicado con anterioridad, el empaquetado, aportará un aspecto diferencial con la generación de “Packs” para cada producto.

Estos packs, se crearán en los centros de empaquetado. Estos centros de empaquetado, se encargarán de personalizar cada pack en base a la información del cliente, incluyendo productos que puedan ser de interés y realizando el envío del paquete.

- **Venta**

El proceso de venta, será bien a través de Web o a través de distribuidores WhyNot. De este modo se asegurará una experiencia diferencial para el cliente.

- **Procesos de Apoyo Claves**

Dentro de estos procesos claves de apoyo cabe destacar

- **Estrategia y Marketing**

Marcará todas las líneas a seguir por WhyNot y debe estar íntimamente ligado a la cadena de suministro de la compañía.

- **TI.**

Las TI son un aspecto Clave permitiendo una gestión eficiente de la cadena de suministro y aportarán un valor diferencial en la experiencia de compra del cliente

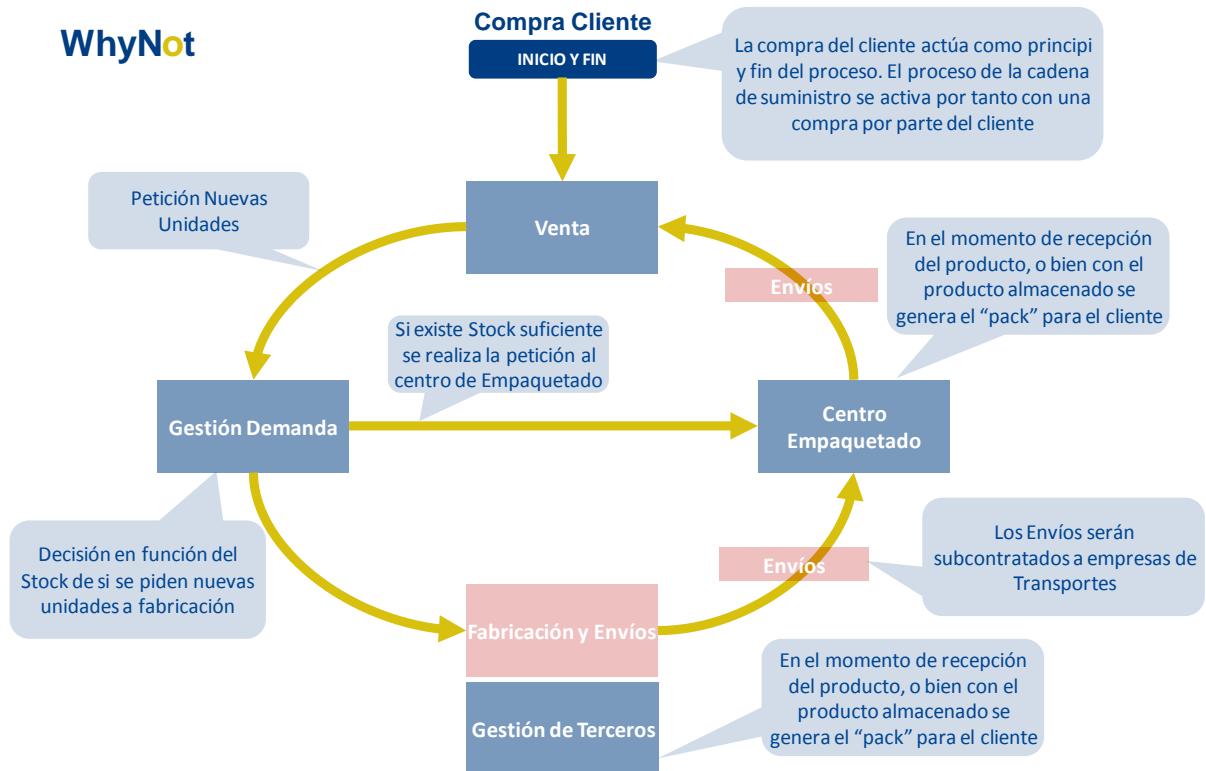
- **Gestión de Terceros y Proveedores**

Una óptima gestión de terceros y proveedores, permitirá tanto asegurar la experiencia de compra de los clientes como los plazos y calidad de las entregas, por tanto es clave para la aportación de valor.

## **Procesos Principales de la Cadena de Suministro**

En este apartado se van a explicar los principales procesos involucrados desde que se realiza la petición de un nuevo lote de fabricación hasta la venta de los productos.

A continuación se muestra un diagrama que ilustra el flujo de la cadena de suministro:



Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, la compra del cliente actúa como el activador de toda la cadena de suministro. De este modo se genera una fabricación bajo demanda, reduciendo de este modo los costes de stock y adaptándose rápidamente a nuevas tendencias en la compra de los productos.

Para poder gestionar la cadena de suministro evitando rupturas en la misma, es de vital importancia el proceso de gestión de la demanda. Bajo una petición del cliente, este proceso tomará la decisión de enviar un producto que esté en stock en el momento de la petición o bien realizar una nueva petición para que se genere un nuevo lote de fabricación.

Por otro lado, es importante resaltar que los envíos serán subcontratados a terceros así como la fabricación de los productos. Por esto es importante establecer un proceso de gestión de terceros, que asegure el cumplimiento de los compromisos y los niveles de servicio adquiridos con los proveedores.



## **La gestión de la Demanda**

La gestión de la demanda será el proceso encargado de dirigir las nuevas peticiones que se generen en el sistema.

Dentro del proceso de gestión de la demanda debe gestionar tanto los stocks asociados a productos con un stock bajo y que se fabricarán en un modelo “Make-To-Deliver” como son las palas. Como la gestión de los stocks de productos fabricados de forma masiva y de los que se deben realizar pedidos de lotes de un tamaño considerable como es el caso de los grips, fundas de raquetas, etc.

Por tanto, este proceso deberá tener toda la información del stock existente en los diferentes centros de empaquetado. Partiendo de dicho inventario y de la tendencia en el volumen de ventas del tipo de producto indicado se deberá tomar una de las siguientes decisiones:

- Envío desde centro de Empaquetado
- Envío desde centro de Empaquetado y petición de Fabricación de nuevo lote.
- Petición de fabricación y envío directamente del nuevo producto fabricado.
- Petición de nuevos lotes de productos almacenados.

El objetivo es llegar a tener un sistema lo suficientemente optimizado, como para que el tiempo desde que se realiza un pedido a fabricación hasta que este llega al cliente, permita tener un stock 0 virtual de los productos fabricados en modelo “Make- To-Deliver” en los centros de empaquetado.

El proceso de gestión de la demanda, debe tener además toda la información de las diferentes tendencias en la venta de productos. De este modo, si se detecta un cambio en la tendencia ya sea a favor (más ventas) o en contra (menos ventas) de las esperadas, automáticamente se podrán establecer acciones correctoras. Realizando nuevas estimaciones de la previsión de ventas de cada producto.

## **La gestión de Terceros**

Tal y como se ha comentado, la fabricación de los productos será externalizada a diferentes proveedores.

El envío de los diferentes productos también será delegado en compañías de envíos a domicilio.

Todo ello hace que sea de especial relevancia la gestión de terceros y de proveedores. La planificación de todos los componentes es clave para realizar los envíos en el tiempo necesario.

Para asegurar el servicio prestado se establecerán acuerdos de nivel de servicio con los proveedores que aseguren el abastecimiento de productos. Se establecerán acuerdos de nivel de servicio que deberán ser gestionados y medidos periódicamente.

Es importante también la selección de proveedores, ya que estos deben gozar de una solvencia demostrada y cumplir con las necesidades de WhyNot.

Para reducir los costes de envíos y facilitar el acople de la cadena de suministro se optará por proveedores españoles, ya que la cercanía facilitará la comunicación y la coordinación de actividades.

En estos momentos, WhyNot ya ha iniciado las conversaciones para establecer los vínculos con dos fábricas españolas. Una de ellas para fabricar las palas de nivel bajo, y otra para las palas de nivel medio y medio-alto.

En este sentido, se están gestionando los diferentes niveles de servicio necesarios para asegurar el modelo “Make-To-Deliver”, bajo el cual los fabricantes deben cubrir la demanda diaria de palas.

Este primer contacto, permite tener los precios orientativos sobre los precios de palas para poder realizar el estudio económico y financiero.

Por otro lado, para la adquisición de complementos de padel asociados a las palas, como fundas, grips y protectores, se ha llegado a acuerdos con fabricantes de China. Estos fabricantes, ofrecen precios muy competitivos, pero exigen el envío de lotes de un tamaño considerable.

Sin embargo, debido a la tipología de productos y a su bajo valor, este hecho no influye de forma excesiva sobre los costes de gestión de Stock.

Para toda la fabricación de ropa, actualmente, WhyNot está en conversaciones con dos proveedores nacionales. En este sentido, se están llegando acuerdos para evitar el almacenaje de productos por parte de WhyNot. Estos productos serán almacenados directamente en los almacenes de los proveedores, que bajo petición de WhyNot enviarán los productos a los centros de empaquetado.

Este factor es importante, ya que el almacenamiento de la ropa, puede suponer un aumento en costes importante para WhyNot.

Para el envío de los productos a los clientes, se llegará a un acuerdo con una de las compañías líder del sector, de reconocido prestigio y solvencia como es SEUR. WhyNot debe garantizar la entrega de sus artículos en un tiempo record y en las condiciones óptimas, por ello debe llegarse a acuerdos con el mejor proveedor del mercado.

### **Los centros de Empaquetado**

Los centros de empaquetado actuarán como principales centros logísticos para la compañía. Estos centros cumplirán con dos funciones específicas:

- Almacén de Productos terminados.
- Generación de “packs” de envío a clientes.

El stock de productos terminados será almacenado en estos centros, que deberán llevar un control del inventario actualizado. Esta información es clave para el proceso de gestión de la demanda.

Además de los productos terminados, para la generación de los packs es necesario utilizar componentes específicos, como embalajes, folletos informativos, elementos para asegurar el buen estado del producto, etc.

Los centros de empaquetado deben gestionar el stock de elementos de embalaje para enviar las peticiones de aprovisionamiento al proceso de gestión de la demanda.

Por tanto, todas las peticiones tanto de nuevos productos para fabricación como de compra de nuevos elementos de embalaje serán llevadas a cabo por el proceso de gestión de la demanda.

## **Plan Comercial**

Para realizar el plan comercial, antes debemos acotar el alcance de la primera fase de puesta en marcha de la marca.

Para aprovechar los recursos de WhyNot y de sus socios, los dos emplazamientos para comenzar con la marca serán Madrid y Asturias.

Por otro lado se debe realizar un estudio de la estrategia de canales de venta a seguir. Esta estrategia de canales, marcará el modo en el que se distribuirán los productos de WhyNot y por lo tanto el modo en el que estos serán entregados a los clientes.

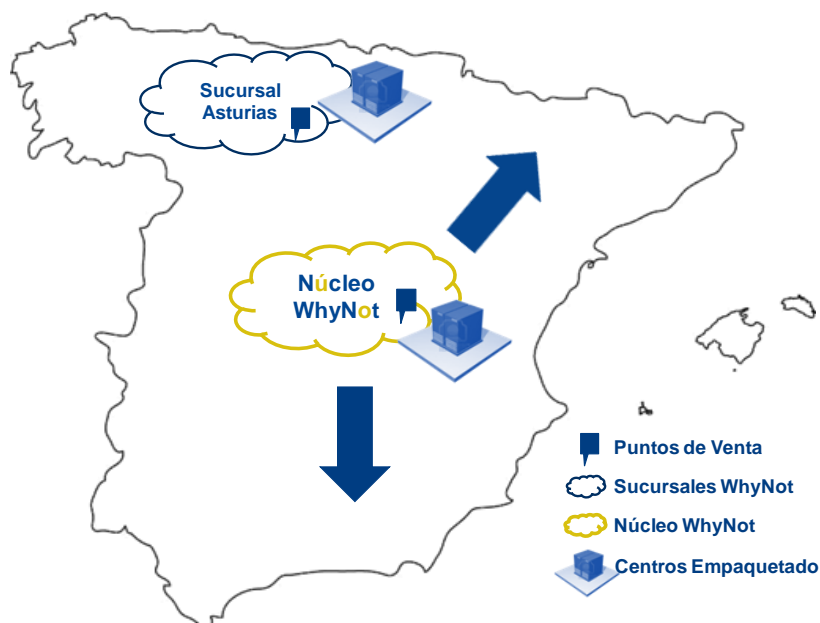
## **Zonas Geográficas**

Para comenzar, se van a seleccionar dos regiones como las primeras para lanzar la marca WhyNot:

- Asturias
- Madrid

Las razones son por un lado la facilidad en el acceso a todos los recursos y canales de promoción y venta, al contar con relaciones personales establecidas en ambas provincias. Por otro lado, en el caso de Madrid se trata del epicentro del padel y de las nuevas tendencias.

Además desde Madrid al ser el punto central tanto geográfico como de referencia en el padel, permitirá llevar la marca a todos los puntos de la geografía española.



Deberán tenerse en cuenta la creación de un único centro de empaquetado en Madrid.

## Estrategia de Canales

La estrategia de canales es clave para el éxito de la compañía.

Debemos recordar que WhyNot es una forma de entender la vida, y por tanto el modo en el que se llega al cliente es clave.

Uno de los factores clave de la compañía es la experiencia del cliente, que debe tener en cuenta tanto el momento de la compra como el disfrute de los productos y la relación cliente-WhyNot.

Todo ello hace que se deba definir una estrategia de canales acorde a las necesidades de WhyNot.

Antes de comenzar, con la estrategia de canales, es importante recordar el efecto de los prescriptores en la venta de material de padel. Los prescriptores son monitores que trabajan por cuenta propia o bien monitores de alto nivel que gestionan escuelas deportivas.

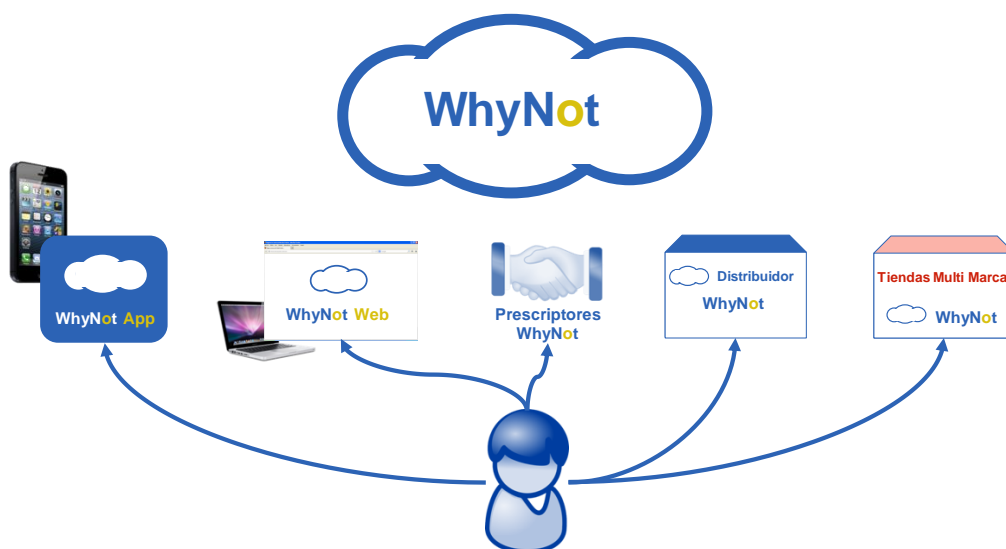
Estos prescriptores, recomiendan las palas que deben comprar sus alumnos ejerciendo una gran influencia en la decisión de compra.

En el caso de las marcas actuales, los prescriptores cobran una comisión por la venta de material deportivo. Es importante resaltar, que en muchos casos es el prescriptor el que decide el precio final de venta de las raquetas y el material deportivo. Es decir, la marca de alguna forma “vende” el producto al prescriptor y marca un precio recomendado. El prescriptor decide el precio final a cobrar al cliente.

Por otro lado, una figura similar aunque no es exactamente la misma, es la de las tiendas de los diferentes clubes deportivos. Estas tiendas, en colaboración con los prescriptores ofrecen al cliente todo el material deportivo que pueda necesitar.

Las tiendas, en muchos casos pueden ser multi-marca o bien optar por proveer solamente artículos de una determinada marca en función de los acuerdos llegados con los diferentes proveedores.

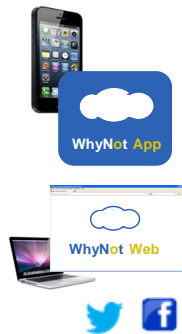
Teniendo esto en cuenta, los canales de venta a utilizar por WhyNot serán los siguientes:



- Canales Online:
  - Portal Web
  - Aplicación Móvil
- Prescriptores especializados en la marca WhyNot
- Distribuidor WhyNot

- Tiendas Multi Marca

## Canales Online



Las Tecnologías de la información juegan un papel fundamental para WhyNot en la comunicación con los clientes.

Tanto la aplicación para móviles como la página Web ejercerán como canales de venta directa.

Estas plataformas estarán completamente integradas con las principales redes sociales.

Las plataformas TI de WhyNot ejercerán de canal online y directo con el cliente.

Estas plataformas serán más que una simple Web de venta online de productos, serán un sistema de interacción del usuario con WhyNot. En este sentido, es importante que las aplicaciones estén totalmente integradas con las principales redes sociales para fomentar la imagen de marca dentro de las mismas, y que los usuarios puedan compartir las experiencias.

Las plataformas permitirán a los usuarios obtener beneficios por programas de fidelización. Estos beneficios se traducirán en puntos WhyNot que podrán ser utilizados para realizar nuevas compras.

A través de las plataformas online, además de poder adquirir además de todos los productos WhyNot, se tendrá acceso a promociones exclusivas de todo tipo creando una web promocional en la que se podrán ofrecer todo tipo de productos y experiencias.

De este modo, el cliente podrá acceder al alquiler de pistas en clubes asociados, compra de bolas, clases de padel, entradas a torneos, etc. Además podrá acceder a promociones exclusivas no relacionadas con el mundo del padel, como pueden ser escapadas de fin de semana, viajes, cenas en restaurantes, etc.

Para la compra de estas promociones, el cliente podrá reutilizar sus puntos WhyNot obtenidos en compras anteriores, o bien que hayan sido adquiridos a través del sistema geométrico de venta u otras promociones.



La selección de las promociones ofrecidas en la web, debe ser analizada por WhyNot, y todas las promociones deberán ser acordes con el espíritu WhyNot y con sus valores.

### Prescriptores WhyNot



Los prescriptores serán profesionales expertos en el padel, capaces de ejercer influencia sobre los clientes que además deberán estar en sintonía con el estilo de vida WhyNot y su filosofía.

Para estos prescriptores se establecerá una estrategia especial marcando condiciones favorables para los mismos por la venta de material.

Dentro de estas condiciones, los prescriptores se podrán beneficiar de las siguientes ventajas:

- **Comisión directa por venta de material**

Por cada venta realizada, el prescriptor recibirá una comisión por dicha venta.

La principal diferencia con otras marcas radicará en el que prescriptor no podrá marcar el precio final de los productos, y WhyNot tendrá el control del precio final de cada pack o producto.

- **Participación en el sistema geométrico de venta.**

Los propios prescriptores actuarán como “padrinos” de sus alumnos y de los clientes que atraen dentro del sistema WhyNot.

De este modo, por cada compra que realicen los clientes que han sido atraídos por los prescriptores, estos tendrán un beneficio multiplicando de este modo sus beneficios por la venta de material.

Para el acceso a los prescriptores, será de vital importancia las relaciones personales establecidas por los socios con diferentes profesionales del padel.

Otro aspecto relevante en la venta a través de prescriptores es la gestión de los packs. Los prescriptores estarán patrocinados por WhyNot y deberán utilizar sus productos siempre que realicen alguna actividad relacionada con el Padel.

Además, los prescriptores tendrán ciertas unidades que servirán de prueba para sus alumnos. Estas unidades estarán marcadas como “Prohibida su venta” y por tanto solo se podrán utilizar a modo de muestrario.

Un prescriptor podrá tener un stock limitado de “packs” no personalizados para su venta inmediata, en el caso de que surja alguna venta urgente. Además, tendrá packs de muestra para que los clientes vean como se presentan los productos de la marca.

Sin embargo, siempre que sea posible los prescriptores deberán realizar las peticiones de los nuevos packs, ya vendidos a los clientes. De este modo, se cuidará la experiencia de compra por parte del cliente.

Junto con la venta de cada de cada producto, se incluirá un folleto explicativo y se pedirán los datos al prescriptor para dar de alta al cliente en el sistema siempre que éste de su conformidad.

Estas acciones están encaminadas a preservar la imagen de marca y cuidar al máximo la experiencia del cliente con WhyNot.

### **Distribuidores WhyNot**



Los distribuidores oficiales, serán tiendas en las que se vendrán productos WhyNot en exclusiva. En estas tiendas se podrá llevar a cabo el empaquetado de los productos WhyNot.

Los distribuidores WhyNot estarán formados por todas las tiendas especializadas que vendan material WhyNot en exclusividad.

Estas tiendas, normalmente serán tiendas de club que ejercen una gran influencia sobre las compras de los usuarios y clientes del propio club de padel.

El acceso a estas tiendas, en muchos casos es similar al de los prescriptores. Es decir, estas tiendas están regentadas por los mismos directores de cada club. De este modo, el gerente o monitor principal del club suele ser el que determina el material a utilizar tanto para la venta como para el patrocinio del resto de monitores de dicho club.

En estos locales, se llegará a acuerdos de exclusividad para la venta exclusiva de productos WhyNot, a través de los cuales el distribuidor tendrá unas condiciones favorables por la venta del material.

El objetivo de la exclusividad en la venta, es poder cuidar al máximo la experiencia de compra por parte de los clientes WhyNot.

De este modo, estos distribuidores podrán generar los packs de WhyNot para la venta de sus clientes, personalizando dichos packs en función de sus preferencias y cuidando de este modo la experiencia de compra del cliente.

En estos distribuidores, WhyNot ofrecerá de forma gratuita un servicio de asesoramiento relacionado con la ubicación, la presentación y la experiencia de venta de los productos.

Los acuerdos de distribuidores con WhyNot conllevarán además, la inclusión de publicidad de WhyNot en las instalaciones.

### **Tiendas Multi Marca**



Las tiendas Multi Marca, podrán vender productos de WhyNot directamente. Los productos se enviarán empaquetados a las tiendas.

Debido al gran volumen existente de tiendas multi marca, WhyNot debe desarrollar una estrategia para la venta a través de estos canales.

Estos canales ponen en riesgo la experiencia de compra, ya que WhyNot no tiene un control directo sobre los procesos llevados a cabo en el distribuidor.

Para evitar este impacto, WhyNot generará los diferentes packs en sus centros de empaquetado, que serán enviados a las tiendas.

En el caso de estos establecimientos, WhyNot ofrecerá productos de exposición. Estos productos servirán para que los clientes puedan ver los productos contenidos en los packs, probar y seleccionar los artículos.

Sin embargo, en el momento de la compra el cliente recibirá un pack empaquetado previamente y el producto de exposición volverá a la zona de muestra de WhyNot. De este modo, los clientes solo podrán adquirir productos previamente empaquetados, respetando de este modo la experiencia de compra del cliente.

## **Eventos WhyNot**

Para promocionar WhyNot se llevarán a cabo diferentes eventos relacionados con el mundo del padel.

Los eventos de WhyNot deben reflejar el estilo de vida WhyNot y su filosofía, por ello, en todos los eventos de la marca se incluirán stands para recaudar dinero para las diferentes causas WhyNot.

En este marco, se establecerá el Circuito de Padel WhyNot, que se compondrá de una serie de pruebas en Asturias y Madrid en las cuales participarán competidores de todas las edades y niveles.

Estos eventos contarán con el patrocinio de WhyNot, con premios, stands con promociones especiales, clínicos y clases para los asistentes, etc.

En línea con la experiencia WhyNot, estos eventos deberán ser cuidados al detalle y se buscará sorprender a los participantes en todo momento.

Los eventos serán totalmente novedosos incluyendo:

- Espectáculos
- Zona de avituallamiento WhyNot
- Azafatas
- Regalos
- Etc.

Una de las ideas novedosas, será que dentro de los torneos se podrán utilizar los puntos WhyNot obtenidos como moneda de cambio. Esto significa que los usuarios de la plataforma WhyNot podrán desde adquirir productos en los stands, hasta pagar la comida en la zona de avituallamiento WhyNot o incluso pagar la propia inscripción del torneo.

Los torneos, lejos de lo que se pueda pensar no supondrán un coste para WhyNot, sino todo lo contrario. Es decir, a través de las inscripciones los torneos son una fuente de ingresos para organizadores y clubes.

Para ello, la organización del torneo debe ser propia por parte de WhyNot. WhyNot alquilará las pistas a los diferentes clubes, y de este modo pasará a gestionar la totalidad de los eventos promocionales.

## Plan Económico Financiero

En el presente apartado se realizará un estudio económico Financiero, de la compañía.

Para el presente plan de negocio, se realiza una estimación a 5 años, con un cálculo detallado de la evolución de la compañía.

### Previsión Ventas y Facturación

A continuación se muestra, la previsión de ventas realizada.

Para la previsión de venta tenemos en cuenta, que en la fase inicial, la compañía llevará a cabo su actividad en Madrid y Asturias. En base a esto tenemos las siguientes variables a tener en cuenta:

- En el año 1 y el año 2, la empresa llevará a cabo su actividad en Asturias y Madrid, con un número estimado de 500.000 jugadores.
- La previsión de Penetración en el mercado, para el primer año sería de un 0,10 % y un 0,20 % en el segundo año
- En el año 3 se lleva a cabo una expansión de las actividades a nuevas comunidades autónomas accediendo a un número de 900.000 jugadores.
- La cuota de mercado se mantiene durante el año 3 al 0,20 %, subiendo en el año 4 al 0,40 %.
- En el quinto año se extiende la actividad a la mayoría de la península con lo que se accede a un número de 1.800.000 jugadores.

El siguiente cuadro muestra las variables para el cálculo:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Penetración en el Mercado	0,10%	0,20%	0,20%	0,40%	0,40%
Número de Jugadores	500000,00	500000,00	900000,00	900000,00	1800000,00

Teniendo en cuenta estas variables, el primer año de actividad se realiza la siguiente estimación de ventas:

	TOTAL	Existencias Iniciales (4 meses)	Precio Stock inicial
Palas	500	90	6948
Camiseta Sport Hombre	485	75	1530
Camiseta Sport Mujer	485	75	1530
Falda	485	75	1530
Pantalón Corto	485	75	1312,5
Pantalón Largo	182	30	873,6
Sudadera	182	30	729
Gorra	105	14	170,8
Grips	0	200	
Llavero	0	200	
Cazadora Hombre	39	5	235
Cazadora Mujer	39	5	204
Polo Hombre	485	75	1777,5
Polo Mujer	485	75	1777,5
		<b>TOTAL</b>	18617,9
		<b>Accesorios</b>	2000
		<b>TOTAL</b>	20617,9

A continuación se muestran los precios definidos en base a la estrategia de Pricing:

	Precio Compra	Retorno a Clientes	Retorno a Sociedad	Precio Envío	Precio Paquetería	Precio Consumo Total	Precio Venta
Palas	60	8,5	1,7	5	2	77,2	170
Camiseta Sport Hombre	12	2	0,4	5	1	20,4	40
Camiseta Sport Mujer	12	2	0,4	5	1	20,4	40
Falda	12	2	0,4	5	1	20,4	40
Pantalón Corto	10	1,25	0,25	5	1	17,5	25
Pantalón Largo	20	2,6	0,52	5	1	29,12	52
Sudadera	15	2,75	0,55	5	1	24,3	55
Gorra	5	1	0,2	5	1	12,2	20
Grips	0,5	0,15	0,03	5		5,68	3
Llavero	0,5	0,15	0,03	5		5,68	3
Cazadora Hombre	35	5	1	5	1	47	100
Cazadora Mujer	30	4	0,8	5	1	40,8	80
Polo Hombre	15	2,25	0,45	5	1	23,7	45
Polo Mujer	15	2,25	0,45	5	1	23,7	45
Calcetines	2	0,3	0,06	5		7,36	6

Basándose en la previsión de ventas, y los precios ofrecidos, se obtiene la siguiente previsión de facturación para el primer año:

EVOLUCIÓN VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Previsiones de crecimiento (%)		100%	100%	100%	100%
Importe total	227.569	455.138	910.276	1.820.552	3.641.104
EVOLUCIÓN CONSUMOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Previsiones de crecimiento (%)		100%	100%	100%	100%
Importe total	114.186	228.372	456.745	913.489	1.826.978

## Inversión Inicial

Teniendo en cuenta las necesidades de stock iniciales en base a la previsión de ventas, podemos comenzar a calcular la inversión inicial necesaria para la puesta en funcionamiento de la compañía, así como las necesidades de financiación iniciales.

A continuación se detallan los conceptos aplicados sobre la inversión inicial:

CONCEPTO	IMPORTE	% IVA	% Amortización	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Gastos Amortizables</b>	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de constitución		21%					
Gastos de primer establecimiento							
Otros gastos amortizables							
<b>Gastos No Amortizables</b>	1.500,00						
Gastos de constitución	1.500,00						
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	19.000,00			8.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Gastos de Investigación y Desarrollo							
Concesiones administrativas							
Propiedad industrial	1.000,00	21%	20%				
Fondo de comercio							
Aplicaciones informáticas	10.000,00	21%	33%				
Otro Inmovilizado Inmaterial	8.000,00	21%	100%	8.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Inmovilizado Material</b>	5.500,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Terrenos							
Edificios y otras construcciones							
Instalaciones							
Maquinaria y utillaje							
Mobiliario	2.500,00	21%	10%				
Equipamiento informático	2.500,00	21%	25%				
Elementos de transporte							
Otro Inmovilizado Material	500,00	21%	10%				
<b>Inmovilizado Financiero</b>	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos y fianzas							
Otros (Participaciones en S.G.R., etc.)							
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	24.500,00			8.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Amortizaciones</b>	12.425,00			12.425,00	14.425,00	11.125,00	11.125,00

La inversión inicial por tanto asciende a **24.500,00**. Sin embargo, a la hora de la puesta en marcha de la compañía debemos tener en cuenta también las necesidades operativas y de financiación de la misma.



A este efecto, se deben calcular las necesidades de existencias iniciales, que tienen el objetivo de cubrir con las ventas en los primeros meses de vida. Este stock es necesario para dar a conocer a la compañía y poder mostrar sus productos.

Por otro lado, se debe calcular las necesidades de tesorería, para calcular las necesidades de financiación operativa.

Estas necesidades operativas se basan en el estudio de tesorería que se incluye en este mismo documento.

<b>Circulante</b>	<b>36.617,90</b>	
Existencias iniciales	20.617,90	21%
Tesorería	16.000,00	
Otros		

Para el cálculo de las existencias, se toma como referencia el cálculo del stock inicial realizado en base a la previsión de facturación.

### **Gastos de Explotación y Tesorería**

Los gastos de explotación de la compañía, muestran los costes de funcionamiento de la misma.

En este cálculo se toma como referencia la contratación de una persona por año, en base a la previsión del crecimiento del volumen de facturación y por lo tanto al crecimiento del volumen de trabajo en la compañía.

Se considera un pago del 35 % a la seguridad social como referencia.

Por otro lado, se incluye el alquiler de una oficina, para llevar a cabo la gestión de la compañía.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN									
CONCEPTO	Año1	% Increment.	% Increment.	Año2	Año3	% Increment. Año 4	% Increment. Año 5	Año4	Año5
<b>Otros Gastos de Explotación</b>	<b>20.620,00</b>			<b>23.476,00</b>	<b>37.591,30</b>			<b>42.519,12</b>	<b>48.589,65</b>
Gastos de Constitución	1.500,00								
Arrendamientos y cánones	9.600,00	5%	5%	10.080,00	21.168,00	5%	5%	22.226,40	23.337,72
Reparaciones y conservación	0,00	0%	0%	0,00	0,00	0%	0%	0,00	0,00
Servicios de profesionales independientes	1.500,00	10%	10%	1.650,00	1.815,00	10%	10%	1.996,50	2.196,15
Transportes	0,00	0%	0%	0,00	0,00	0%	0%	0,00	0,00
Primas de seguros	0,00	0%	0%	0,00	0,00	0%	0%	0,00	0,00
Servicios bancarios y similares	0,00	0%	0%	0,00	0,00	0%	0%	0,00	0,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	5.000,00	30%	30%	6.500,00	8.450,00	30%	30%	10.985,00	14.280,50
Suministros (electricidad, agua,etc.)	1.320,00	5%	5%	1.386,00	1.455,30	5%	5%	1.528,07	1.604,47
Comunicaciones (teléfono, fax,etc.)	1.200,00	5%	5%	1.260,00	1.323,00	5%	5%	1.389,15	1.458,61
Otros servicios (gastos de viaje , formación,etc.)	2.000,00	30%	30%	2.600,00	3.380,00	30%	30%	4.394,00	5.712,20
Otros Tributos (IBI,IAE,IVTM,etc.)	0,00	0%	0%	0,00	0,00	0%	0%	0,00	0,00
<b>Gastos de Personal contratado</b>	<b>27.000,00</b>			<b>55.080,00</b>	<b>84.283,20</b>			<b>114.654,53</b>	<b>146.240,71</b>
Sueldos y Salarios	20.000,00	4%	4%	40.800,00	62.432,00	4%	4%	84.929,28	108.326,45
Seguridad Social	7.000,00			14.280,00	21.851,20			29.725,25	37.914,26
<b>Gastos de Personal no laboral</b>	<b>0,00</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Retribuciones	0,00	0%	0%	0,00	0,00	0%	0%	0,00	0,00
Seguridad Social	0,00	0%	0%	0,00	0,00	0%	0%	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>49.120,00</b>			<b>78.556,00</b>	<b>121.874,50</b>			<b>157.173,64</b>	<b>194.830,35</b>

Teniendo en cuenta los gastos de explotación iniciales, las inversiones iniciales, las existencias y la tesorería iniciales, se puede realizar un cálculo de la tesorería de la compañía.

Esta tesorería, nos permitirá asegurarnos de que los flujos de caja son correctos y evitar desviaciones que puedan hacer a la compañía entrar en números rojos.

	Año 0	Año 1					Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		1	2	3	4	Total				
Tesorería inicial	16.000	14.882	4.669	2.343	10.975		40.832	87.556	227.483	577.923
<b>Entradas de caja</b>										
Cobros ventas		8.817	46.930	65.052	78.950	199.749	427.318	854.636	1.709.272	3.418.544
Capital Inicial	60.000									
<b>Total caja para salida</b>		23.699	51.599	67.395	89.925		468.150	942.192	1.936.755	3.996.467
<b>Salidas de Caja</b>										
Pagos compras	36.618	0	30.226	37.389	27.952	95.568	228.372	456.745	913.489	1.826.978
Recursos Humanos		6.750	6.750	6.750	6.750	27.000	55.080	84.283	114.655	146.241
Gastos Generales de producción		12.280	12.280	12.280	12.280	49.120	78.556	121.875	157.174	194.830
Inversiones	24.500						8.000	10.000	10.000	10.000
Dividendos					2.111	2.111	6.860	29.701	128.572	296.136
Impuestos							3.726	12.106	34.942	109.822
<b>Total salida de caja</b>		19.030	49.256	56.419	49.094		380.594	714.709	1.358.832	2.584.007
Cambio en tesorería		4.669	2.343	10.975	40.832		87.556	227.483	577.923	1.412.460
Inversiones financieras temporales										
Ingresos financieros										
Deuda requerida para una caja mínima de 60.000										
Gastos financieros										
Amortización principal										
Tesorería mínima										
<b>Tesorería Final</b>	<b>14.882</b>	4.669	2.343	10.975	40.832	40.832	87.556	227.483	577.923	1.412.460
				60.000	40.832	87.556	227.483	577.923	1.412.460	
				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance

Basándonos en los estudios anteriores, podemos calcular la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la compañía para los próximos 5 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	227.569	455.138	910.276	1.820.552	3.641.104
<b>Gastos</b>	190.306	362.008	662.902	1.185.317	2.168.049
Coste Consumos/Materiales Directos	114.186	228.372	456.745	913.489	1.826.978
Recursos Humanos	27.000	55.080	84.283	114.655	146.241
Gastos generales de producción	49.120	78.556	121.875	157.174	194.830
<b>EBITDA</b>	37.263	93.130	247.374	635.235	1.473.055
Amortizaciones	-12.425	-12.425	-14.425	-11.125	-11.125
<b>EBIT</b>	24.838	80.705	232.949	624.110	1.461.930
Ingresos Financieros					
Intereses					
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	24.838	80.705	232.949	624.110	1.461.930
Impuestos	3.726	12.106	34.942	109.822	277.386
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	21.112	68.599	198.006	514.288	1.184.544
Aplicación a dividendos	2.111	6.860	29.701	128.572	296.136
<b>Resultados pendientes de aplicación</b>	19.001	61.739	168.305	385.716	888.408
Nota: Dividendos primer año 10%, segundo año 10%, tercer año 15% y posteriores 25%					

Para el cálculo de la cuenta de resultados, como referencia para la aplicación de los impuestos se ha contemplado la nueva ley de emprendedores en la cual se estipula el pago del 15% sobre el impuesto de sociedades durante los tres primeros años.

En el caso de que el beneficio supere los 300.000 euros, se aplica el 20% de gravamen.

Para cada uno de los periodos, el balance de la compañía es el siguiente:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Terrenos		0	0	0	0	0
Construcciones y equipo	24.500	24.500	32.500	42.500	52.500	62.500
Amortización acumulada		-12.425	-24.850	-39.275	-50.400	-61.525
<b>Total activo inmovilizado</b>	<b>24.500</b>	<b>12.075</b>	<b>7.650</b>	<b>3.225</b>	<b>2.100</b>	<b>975</b>
Existencias	20.618	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Cuentas a cobrar		27.820	55.640	111.280	222.560	445.120
Inversiones Financieras temporales						
Tesorería	14.882	40.832	87.556	227.483	577.923	1.412.460
<b>Total activo circulante</b>	<b>35.500</b>	<b>70.652</b>	<b>145.196</b>	<b>340.763</b>	<b>802.483</b>	<b>1.859.580</b>
<b>Total Activo</b>	<b>60.000</b>	<b>82.727</b>	<b>152.846</b>	<b>343.988</b>	<b>804.583</b>	<b>1.860.555</b>
<b>Pasivo</b>						
Capital y reservas	60.000	60.000	79.001	140.740	309.046	694.761
Resultados pendientes de aplicación		19.001	61.739	168.305	385.716	888.408
<b>Total pasivo fijo</b>	<b>60.000</b>	<b>79.001</b>	<b>140.740</b>	<b>309.046</b>	<b>694.761</b>	<b>1.583.169</b>
Cuentas a pagar		0	0	0	0	0
Hacienda Publica		3.726	12.106	34.942	109.822	277.386
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>0</b>	<b>3.726</b>	<b>12.106</b>	<b>34.942</b>	<b>109.822</b>	<b>277.386</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>60.000</b>	<b>82.727</b>	<b>152.846</b>	<b>343.988</b>	<b>804.583</b>	<b>1.860.555</b>

## Análisis de Rentabilidades y Ratios

Para el cálculo de rentabilidades, debemos realizar un estudio de los flujos de la compañía, tal y como se muestra a continuación:

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	CF0	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
<b>BENEFICIO NETO</b>		24.838	80.705	232.949	624.110	1461930
Amortizaciones y provisiones		12.425	12.425	14.425	11.125	11.125
Inversiones netas en inmovilizado	- 24.500	-	- 8.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Inversiones NOF	- 20.618	- 9.202	- 27.820	- 55.640	- 111.280	- 222.560
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	- 45.180	28.061	57.310	161.734	513.955	1240.495

Para el cálculo del VAN, se tiene en cuenta una tasa libre de riesgo del 8 % con una prima de riesgo del 3. De este modo se obtiene una tasa de descuento del 11 % a aplicar sobre los flujos de caja generados.

<b>VAN</b>	<b>1234289</b>
<b>TIR</b>	<b>171%</b>
<b>PAY-BACK</b>	<b>1,61</b>

Tal y como se puede observar, el valor Neto a 5 años de la inversión es de 1.234.249, sobre una inversión inicial de 25.400.

La rentabilidad de la inversión asciende a 171% y el retorno de la inversión se ha calculado en 1,61 años. Esto quiere decir, que en tan solo 1,61 años habremos recuperado el dinero invertido.

## Otros Ratios

A continuación se muestra el cálculo de otros ratios que pueden resultar de interés:

Ratios Rentabilidad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	0,27	0,49	0,64	0,74	0,75
ROA	0,26	0,45	0,58	0,64	0,64
Margen	0,09	0,15	0,22	0,28	0,33
Rotación	2,75	2,98	2,65	2,26	1,96
Posición Financiera					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	18,96	11,99	9,75	7,31	6,70
Tesorería	18,43	11,83	9,69	7,29	6,70
Solvencia	22,20	12,63	9,84	7,33	6,71
Cobertura	6,54	18,40	95,83	330,84	1623,76
Endeudamiento	0,05	0,08	0,10	0,14	0,15

## **Plan de Riesgos**

A continuación se muestra un análisis de los riesgos asociados a la compañía. Estos riesgos pueden estar asociados tanto a situaciones relacionadas con el negocio de la compañía, como a situaciones relacionadas con otros elementos externos.

Por otro lado, y teniendo en cuenta la importancia de la plataforma de TI para la compañía, se deben analizar los riesgos asociados a la plataforma tecnológica de la compañía.

## **Política Riesgos**

### **Los riesgos TI en WhyNot**

Todo empleado de WhyNot, en el caso de detectar cualquier riesgo no previsto o bien un cambio en condiciones que afecten a un riesgo en concreto, debe informar inmediatamente de dicha situación.

### **Socios**

Los socios de la compañía serán encargados de elaborar un informe trimestral del control y gestión de riesgos.

### **Comités Gestión del Riesgo**

Comité Trimestral: Los responsables de la compañía deberán reunirse una vez cada tres veces con el objetivo de analizar los riesgos de la compañía..

Comité Anual: Se realizará un comité anual de riesgos en el cual se evaluará la situación de la empresa. Asociado a dicho comité, se emitirá un documento de seguimiento de riesgos de carácter anual.

Comité de Crisis: En el caso de que sea requeridos, los empleados de WhyNot deberán formar parte de gabinetes de crisis para atender a riesgos detectados.

### **Propietario del Riesgo**

Para cada riesgo detectado se deberá establecer un responsable del mismo que será el encargado de:

- Gestión y Seguimiento del riesgo
- Deberá reportar directamente a la dirección general.

## Matriz de Valoración de Riesgos WhyNot

Para poder realizar una evaluación comparativa de los riesgos de la compañía es necesario establecer una herramienta de medida. Con este objetivo se crea la matriz de valoración de riesgos de WhyNot.

Esta matriz valora el impacto de cada riesgo frente a la probabilidad de que este ocurra.

A continuación se muestra la matriz utilizada para la valoración de los riesgos de TI, en WhyNot.

IMPACTO	Muy Alto	9	9	10	10	10
	Alto	6	7	8	9	10
	Medio	4	5	5	8	9
	Bajo	3	3	4	6	7
	Muy Bajo	1	2	4	6	6
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Alta
PROBABILIDAD						

Esta matriz permite clasificar los riesgos según su criticidad, y en base a la misma establecer acciones de contingencia y mitigación de dichos riesgos.

## Estudio Principales Riesgos

Teniendo en cuenta, la matriz de valoración generada, se realiza la siguiente valoración de los riesgos de WhyNot.

Código	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valoración
1	Entrada de Marcas Globales (Nike, Abercrombie, etc)	Baja	Muy Alto	9
2	No encontrar un socio o Padrino Adecuado para WhyNot	Alta	Alto	9
3	Flujos de Caja	Baja	Alto	7
4	Bajada en previsión de Ventas	Media	Alto	8
5	Subida en previsión de Ventas	Alta	Alto	9
6	Ruptura en Cadena de Suministro	Media	Muy Alto	10



7	Ruptura con Proveedores Palas	Muy Baja	Muy Alto	9
8	Fallos de Calidad en Palas	Muy Baja	Muy Alto	9
9	Ruptura con Proveedores Ropa	Baja	Muy Alto	9
10	Ruptura proveedores Accesorios	Baja	Bajo	3
11	Ruptura otros Proveedores	Baja	Bajo	3
12	Copia por parte proveedores	Baja	Muy Alto	9
13	Problemas compañía envíos	Muy Baja	Muy Alto	9
14	Problemas legales por generación Beneficios	Baja	Muy Alto	9
15	Inutilización CPD	Muy Baja	Muy Alto	9
16	Caída Servidor Aplicaciones	Alta	Muy Alto	9
17	Error en comunicaciones CPD	Media	Muy Alto	10
18	Error Integridad de Datos	Baja	Alto	7
19	Acceso a BBDD Malintencionado	Media	Muy Alto	10
20	Fallo en Servicio Externo de TPV Virtual	Media	Muy Alto	10

Si realizamos un análisis de los riesgos, se puede apreciar que la razón por la que la valoración es alta, en casi todos los casos, es debido a que el impacto de que se produzcan los riesgos sobre el negocio es muy alto.

De este modo, se deben establecer acciones de contingencia para minimizar el impacto de cada riesgo. Se establecerán acciones para todos aquellos riesgos con una valoración superior a 7.

Un aspecto relevante a destacar son los riesgos asociados a terceros. En este caso los riesgos están asociados a los proveedores de material. Este hecho está relacionado con el modelo de negocio de la compañía, ya que está no se dedicará a la fabricación de componentes sino al diseño y distribución de los mismos.

Este hecho, hace que cobre especial relevancia, el proceso de Gestión de terceros y Gestión de proveedores.

A este efecto, tal y como se comentó se establecerán acuerdos contractuales de los niveles de servicio de cada proveedor. El no cumplimiento de dichos niveles de servicio acarreará sanciones y penalizaciones monetarias con el fin de cubrir los daños ocasionados.

### Planes de Contingencia

Código	Riesgo	Contingencia
--------	--------	--------------

1	<b>Entrada de Marcas Globales (Nike, Abercrombie, etc)</b>	Este riesgo es difícilmente contingenciable. En el caso de que estas marcas entren en el mercado, el riesgo para WhyNot es algo. Para tratar de delimitar el riesgo, se debe fortalecer la imagen de marca en áreas geográficas en las que se identifique la marca con el área, como puede ser Asturias
2	<b>No encontrar un socio o Padrino Adecuado para WhyNot</b>	En este caso, se buscarán personas influyentes que apadrinen las diferentes causas sociales de WhyNot. Estas personas harán la labor de dar a conocer la marca.
3	<b>Flujos de Caja</b>	Debido a la inclusión de personal de RRHH, se en el caso de que surja algún tipo de imprevisto se pueden producir problemas con la generación de flujos de caja. Para evitar esta situación se establece una tesorería mínima de 200 €. Además, se abrirá una línea de crédito con una entidad bancaria.
4	<b>Bajada en previsión de Ventas</b>	Se debe asegurar en todo momento que la situación financiera es estable. Para mitigar este efecto, se reducen los importes de los dividendos, reinvertiendo los beneficios sobre la compañía. Se generarán provisiones para contrarrestar las bajadas en las ventas.
5	<b>Subida en previsión de Ventas</b>	Esta subida genera un riesgo positivo, ya que la compañía debe estar preparada para poder abastecer a la demanda de productos. Para ello, en la gestión de proveedores, se establecerán planes B que permitan adaptarse rápidamente a un alto crecimiento en las ventas.
6	<b>Ruptura en Cadena de Suministro</b>	Gestión de proveedores y ANS
7	<b>Ruptura con Proveedores Palas</b>	Gestión de proveedores y ANS
8	<b>Fallos de Calidad en Palas</b>	Gestión de proveedores y ANS
9	<b>Ruptura con Proveedores Ropa</b>	Gestión de proveedores y ANS
12	<b>Copia por parte proveedores</b>	Gestión de proveedores y ANS
13	<b>Problemas compañía envíos</b>	Gestión de proveedores y ANS
14	<b>Problemas legales por generación Beneficios</b>	Se delegará en una empresa externa la auditoría del sistema de beneficios a clientes.
15	<b>Inutilización CPD</b>	CPD Respaldo
16	<b>Caída Servidor Aplicaciones</b>	Arquitectura 99,999
17	<b>Error en comunicaciones CPD</b>	Líneas Dedicadas, Conexión con CPD Respaldo
18	<b>Error Integridad de Datos</b>	Certificación Web Auditors
19	<b>Acceso a BBDD Malintencionado</b>	Certificación Web Auditors

20	Fallo en Servicio Externo de TPV Virtual	Servicio ANS
----	--	--------------

### **Cálculo del Riesgo Residual**

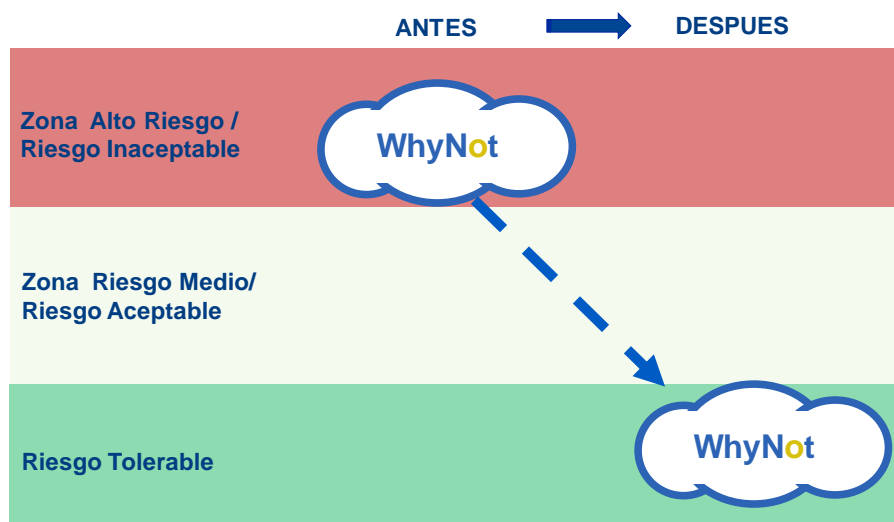
Una vez que hemos realizado un estudio de los principales riesgos y los planes de contingencia de los mismos, debemos realizar un estudio de cómo afectan estos planes de contingencia para calcular el riesgo residual:

Codigo	Riesgo	Nivel Riesgo	Calidad Gestión		Riesgo Residual
			Medidas control	Efectividad	
1	Entrada de Marcas Globales (Nike, Abercrombie, etc)	9	Imagen de Marca	3	3,00
2	No encontrar un socio o Padrino Adecuado para WhyNot	9	Padrinos Causas Sociales	7	1,29
3	Flujos de Caja	7	Línea Crédito + Tesorería	5	1,40
4	Bajada en previsión de Ventas	8	Provisiones	5	1,60
5	Subida en previsión de Ventas	9	Planes B con Proveedores	7	1,29
6	Ruptura en Cadena de Suministro	10	Gestión de proveedores y ANS	8	1,25
7	Ruptura con Proveedores Palas	9	Gestión de proveedores y ANS	8	1,13
8	Fallos de Calidad en Palas	9	Gestión de proveedores y ANS	8	1,13
9	Ruptura con Proveedores Ropa	9	Gestión de proveedores y ANS	8	1,13
12	Copia por parte proveedores	9	Gestión de proveedores y ANS	8	1,13
13	Problemas compañía envíos	9	Gestión de proveedores y ANS	8	1,13
14	Problemas legales por generación Beneficios	9	Se delegará en una empresa externa la auditoría del sistema de beneficios a clientes.	8	1,13
15	Inutilización CPD	9	CPD Respaldo	9,8	0,92
16	Caída Servidor Aplicaciones	9	Arquitectura 99,999	7,9	1,14

17	<b>Error en comunicaciones CPD</b>	10	<i>Líneas Dedicadas, Conexión con CPD Respaldo</i>	9,4	1,06
18	<b>Error Integridad de Datos</b>	7	<i>Certificación Web Auditors</i>	5	1,40
19	<b>Acceso a BBDD Malintencionado</b>	10	<i>Certificación Web Auditors</i>	5	2,00
20	<b>Fallo en Servicio Externo de TPV Virtual</b>	10	<i>Servicio ANS</i>	5	2,00

En el cuadro anterior, se puede observar la efectividad de los planes de acción sobre los riesgos de la compañía. De este modo se puede calcular el riesgo residual, una vez aplicadas dichas acciones de contingencia.

El resultado, es un control del riesgo de la compañía pasando de estar en una zona de riesgo a una zona de confort para la misma:



## Conclusiones

Para realizar un detalle de todas las conclusiones del trabajo realizado en el presente documento, se podría realizar un nuevo estudio con una gran extensión.

Sin embargo, a modo de síntesis se muestra el siguiente listado:

- **La creación de una nueva empresa supone un gran esfuerzo de análisis.**

Muchos son los que se aventuran a opinar y piensan que la creación de una empresa no tiene complejidad, y se basa únicamente en una corazonada o una idea sumada a la valentía de emprender un nuevo camino.

Nada más lejos de la realidad, el desarrollo de un plan de negocio supone un derroche de esfuerzo, análisis, creatividad y metodología, que requiere de un talento y una formación admirable.

- **Los conocimientos financieros son necesarios en cualquier ámbito.**

En ocasiones uno puede pensar que los conocimientos financieros se ciñen al ámbito de quienes se dedican a dicho sector. Este pensamiento es un gran error, en el mundo en el que vivimos tener una buena base financiera es totalmente necesario para comprender la situación en la que estamos y cómo funcionan las empresas e instituciones que nos rodean, que al fin y al cabo son el corazón que bombea sangre a todo nuestro sistema.

- **La idea no es suficiente**

Otra creencia arraigada en nuestra cultura, es la de que los negocios se basan en ideas brillantes. Este trabajo, demuestra lo contrario. Una idea no es más que un concepto, y efectivamente este es importante, sin embargo el peso que tiene frente a un análisis exhaustivo realizado con las herramientas adecuadas es mínimo.

- **La multidisciplinariedad**

Uno puede pensar que la multidisciplinariedad es un concepto que expresa pocos conocimientos en muchos ámbitos, sin embargo, después de lo visto y experimentado a lo largo de este trabajo se pone de manifiesto que la

multidisciplinaridad está más relacionada con el conocimiento exhaustivo de varios campos y la rigurosidad en la aplicación del conocimiento en el trabajo realizado.

- **La paradoja del talento.**

En la realización de este trabajo se ha puesto de manifiesto una paradoja. Esta, está relacionada con el talento y la empuerdeduría. Se da la situación en nuestro país, de que el que tiene talento, formación y capacidad de esfuerzo para llevar a cabo un proyecto empresarial a menudo es la misma persona que es capaz de conseguir un cierto éxito en su carrera profesional.

Este hecho unido a una valoración del sentimiento de seguridad por encima del espíritu aventurero hace que se desperdicie una gran cantidad de talento y de oportunidades de generar valor para la sociedad

- **Empresa y responsabilidad social, una realidad.**

El proyecto empresarial descrito en el presente plan de negocio, demuestra que es posible la creación de nuevas empresas capaces de alinear objetivos empresariales con objetivos sociales y benéficos.